



**SUSANA INÊS
GONÇALVES
CARDIGOS**

LARUS DESIGN: RELATÓRIO DE ESTÁGIO



**SUSANA INÊS
GONÇALVES
CARDIGOS**

LARUS DESIGN: RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Relatório apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro e supervisão do Engenheiro António José Rocha Matos, Diretor Comercial da Larus Design.

o júri

presidente

Professor Doutor Reinaldo Francisco da Silva
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

vogais

Professora Doutora Maria Elisabeth Teixeira Pereira e Rocha
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (arguente)

Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientadora)

agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à equipa da Larus que me acolheu e me ajudou, bem como por estar sempre disponível para esclarecer as minhas dúvidas e partilhar conhecimentos ao longo dos cinco meses de Estágio.

Em segundo lugar, agradeço à minha orientadora, a Professora Doutora Ana Maria Ramalheira pela disponibilidade, pela atenção e pela valiosa orientação na elaboração deste Relatório.

Em último lugar (mas em primeiro no meu coração), agradeço à minha família mais próxima, em particular à minha mãe, por estar ao meu lado ao longo de todas as tempestades que temos enfrentado e por ainda estarmos de pé.

palavras-chave

departamento comercial, assistente comercial, mobiliário urbano, internacionalização, comunicação, *marketing*

resumo

No presente relatório são apresentadas as atividades de um Estágio Curricular realizado no Departamento Comercial da empresa Larus Design, no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro, entre 14 de janeiro de 2019 e 14 de junho de 2019.

Este relatório começa com a apresentação e o historial da Larus Design, para depois se centrar mais no seu processo de internacionalização. Além disso, este relatório também se debruça sobre o volume de negócios, os clientes e os concorrentes principais da empresa, bem como os prémios recebidos até ao momento.

Na parte seguinte são abordadas as atividades desenvolvidas durante o Estágio como assistente comercial: elaboração de propostas e apoio à concretização de negócios nacionais e internacionais ao acompanhar as várias fases do processo. Outras tarefas incluíram o *follow-up* de concursos, introdução/atualização da base de dados da Larus e a impressão de catálogos e digitalização de documentos. Foi igualmente elaborado um pequeno projeto que envolveu a análise da política de comunicação/*marketing* da Larus Design e foram propostas algumas ideias para melhorar essa estratégia.

keywords

commercial department, commercial assistant, urban furniture, internacionalisation, internacionalization, communication, marketing

abstract

This report includes the presentation of the activities of an internship held at the Commercial Department of the company Larus Design as part of the Master in Languages and Business Relations of the University of Aveiro, from 14th January 2019 until 14th June 2019.

This report begins with the presentation and the history of Larus Design to later focus on its internationalisation process. Moreover, this report also covers the company's turnover, its clients and the main competition, as well as the awards received up until now.

The following part discusses the activities developed as a commercial assistant throughout the internship: creating proposals and supporting the fulfillment of national and international business deals. Other tasks included following-up of tenders, database management, catalogue printing/preparation and document digitisation. Besides those activities, there was a small project involving the analysis of Larus Design's communication/marketing strategy plus some ideas to improve it.

ÍNDICE

Índice de Figuras, Gráficos e Tabelas	3
1. Introdução.....	5
2. A Larus Design.....	7
2.1. Apresentação e Historial	8
2.2. Missão, visão e valores.....	11
2.3. Estrutura/organigrama da empresa	12
2.4. O catálogo	13
2.5. O processo de internacionalização	14
2.5.1. O mercado europeu	15
2.5.1.1. A Papeleira Sloop.....	16
2.5.1.2. Centro histórico de Calle de Villanueva de la Serena	16
2.5.2. O mercado africano	16
2.5.2.1. A linha Embondeiro	17
2.5.2.2. A linha Medina.....	17
2.5.2.3. Autoestradas em Marrocos.....	18
2.5.3. O mercado árabe.....	18
2.5.3.1. Mobiliário Urbano para Kuwait	18
2.5.3.2. Grelhas para árvores no Dubai	19
2.6. Clientes e volume de negócios/vendas.....	19
2.7. Projeto Alba.....	22
2.8. Prémios recebidos	23
2.9. Principal concorrência.....	23
3. Atividades desenvolvidas durante o Estágio	25
3.1. Assistente Comercial.....	27
3.1.1. Elaboração de propostas nacionais.....	32
3.1.2. Representantes/agentes e a plataforma Archiexpo	34

3.1.3. Elaboração de propostas internacionais	34
3.1.4. Algumas questões linguísticas e culturais	35
3.1.5. Negócios/Oportunidades	38
3.1.6. Revisão de Proposta	39
3.1.7. Confirmações de encomenda	40
3.1.8. Faturas proforma adiantamento/final	42
3.1.9. Transporte e entrega	43
3.1.9.1. Pedido de cotação de transporte	43
3.1.9.2. Processo de saída e entrega de encomendas (nacionais e internacionais).....	44
3.1.9.3. Guias de remessa vs. transporte.....	44
3.1.10. Fazer <i>follow-up</i> /acompanhamento de concursos.....	45
3.1.11. Introdução/atualização da base de dados da Larus no aplicativo ODOO	47
3.1.12. Impressão de catálogos e tarifários, digitalização de documentos	48
3.1.13. Acompanhamento de uma encomenda para os E.U.A.	48
3.1.13.1. Negociação e Dados de Produção	48
3.1.13.2. Documentação e Transporte.....	49
4. Análise da política de comunicação/ <i>marketing</i> da Larus	53
4.1. Comunicação institucional	58
4.2. Colaboração com a AD Communication	60
4.3. O <i>site</i> da Larus Design e a sua <i>newsletter</i>	61
5. Considerações finais.....	63
Referências Bibliográficas	67
Anexos.....	73

Índice de Figuras, Gráficos e Tabelas

Figura 1. Primeiro logo da Larus.....	9
Figura 2. Logo atual da Larus.....	9
Figura 3. Sinalética Expo ‘98.....	10
Figura 4. Estrutura de sombreamento Expo ‘98.....	10
Figura 5. Papeleira Tom.....	10
Figura 6. Banco Elegance.....	10
Figura 7. Organigrama da Larus.....	13
Figura 8. Linha UFO da Larus.....	14
Figura 9. Quiosque Alfacinha.....	14
Figura 10. Exemplo de anúncio pago no motor de pesquisa Google.....	15
Figura 11. Papeleira Sloop.....	16
Figura 12. Bebedouro Línea, modelo Round.....	16
Figura 13. Bancos e papeleira da linha Embondeiro.....	17
Figura 14. Coluna de iluminação Orion.....	17
Figura 15. Linha Medina.....	17
Figura 16. Sinalética Sharjah.....	18
Figura 17. Banco para o Al-Shaheed Monument Park no Kuwait.....	19
Figura 18. Papeleira Sheet.....	19
Figura 19. Grelha Horizont, versão Square.....	19
Figura 20. Grelha Horizont, versão Circle.....	19
Figura 21. Exemplo de publicidade paga no motor de pesquisa Google.....	24
Figuras 22 e 23. Contentor de dejetos caninos personalizado.....	39
Figura 24. Excerto de uma confirmação de encomenda de uma câmara municipal.....	41
Figura 25. Excerto de uma proposta de contacto relacionada com um concurso.....	41
Figura 26. Excerto de uma fatura proforma.....	43
Figura 27. Parte da confirmação de encomenda do cinzeiro UFO para os E.U.A.....	49
Figura 28. Parte da fatura da encomenda do cinzeiro UFO para os E.U.A.....	49
Figura 29. Cinzeiro da linha UFO embalado e protegido com os avisos em inglês.....	50

Figura 30. Reportagem do programa «Você na TV» sobre quiosques da Larus em Lisboa.....	54
Figura 31. «Reunião de trabalho em Sharjah para o desenvolvimento de novos equipamentos».....	56
Figura 32. Excerto de um comunicado sobre um quiosque da Larus no <i>site</i> da AD Communication.....	61
Gráfico 1. – Volume de negócios/vendas da Larus em 2018.....	20
Gráfico 2. – Volume de negócios/vendas da Larus: 2017 vs. 2018.....	21
Gráfico 3. – Volume de negócios/vendas internacional da Larus: jan 2018 – jun 2019.....	22
Tabela 1. Instrumentos de comunicação interna.....	28
Tabela 2. Termos técnicos usados na comunicação com clientes nacionais e internacionais.....	35

1. Introdução

Este relatório foi escrito no âmbito de um Estágio Curricular realizado por mim na empresa de mobiliário urbano Larus Design, localizada em Albergaria-a-Velha, e que decorreu entre 14 de janeiro de 2019 e 14 de junho de 2019. O CEO e fundador da Larus é o Engenheiro Pedro Martins Pereira. Desenvolvi as minhas atividades no Departamento Comercial, tendo o meu Plano de Estágio (vd. Anexo 1) sido estipulado pelo meu supervisor, o diretor comercial António Matos. No dia a dia fui acompanhada e orientada mais de perto pela assistente comercial Susana Pereira.

A maior parte das minhas funções enquadraram-se na posição de assistente comercial no Departamento Comercial, e, de uma forma geral, iria lidar com a gestão da carteira internacional de clientes e da base de dados internacional. Para além disso, iria dar apoio à concretização de negócios nacionais e internacionais e elaborar propostas. Estava também prevista a minha participação em ações de *marketing* da empresa, o que não chegou a acontecer. Contudo, tive a iniciativa de compensar essa situação com a ideia de fazer uma análise da estratégia comunicação/*marketing* da Larus. Para tal, foi importante a ajuda da *designer* de comunicação da Larus, que me orientou em diferentes aspetos, o que foi relevante para a minha análise da estratégia e algumas mudanças que sugiro e que aparecerá no capítulo 4 deste relatório.

Tendo já no meu currículo um Mestrado em Estudos Editoriais (com Estágio Curricular realizado na Imprensa da Universidade de Coimbra) pela Universidade de Aveiro e competências linguísticas fortes (português como língua materna, e inglês e espanhol como línguas estrangeiras), já possuía alguns conhecimentos relativos à área de gestão e de *marketing*, para além de desenvolver mais as minhas capacidades de análise, organização e versatilidade. Contudo, desejei aprofundar e alargar mais os meus conhecimentos e este Estágio Curricular foi mais um passo nesse sentido.

A estrutura deste relatório parte desta introdução onde faculto as informações principais e mais gerais sobre o Estágio Curricular desenvolvido, seguida por um capítulo dedicado à empresa Larus Design, caracterizando-a a vários níveis. O terceiro capítulo centra-se nas atividades por mim realizadas ao longo dos cinco meses de estágio, caracterizando em primeiro lugar o Departamento Comercial da empresa e descrevendo o papel de um assistente comercial. No subcapítulo dedicado às minhas funções, descrevo concretamente as minhas tarefas de forma cronológica, de modo a demonstrar melhor todo o processo inerente à produção de mobiliário urbano e as interações entre os vários departamentos da Larus. Alguns subcapítulos mais pequenos são destinados a algumas tarefas mais administrativas que executei, mas não menos importantes.

Dado o alcance internacional da Larus Design, pareceu-me relevante mostrar em mais detalhe um exemplo de uma encomenda mais complexa, neste caso de um cinzeiro para os Estados Unidos da América, mostrando as fases e a burocracia com as quais tive contacto.

O quarto capítulo contém um pequeno projeto, isto é, uma análise da política de comunicação/*marketing* da Larus Design em que, a partir da informação por mim obtida, faço uma apreciação daquilo que observei no *mix* de *marketing* da empresa e as suas plataformas de comunicação.

Por fim, há um capítulo dedicado às considerações finais, em que reflito sobre os cinco meses de estágio e as atividades que realizei. Ao falar dos vários saberes e competências que considero ter adquirido e/ou desenvolvido, tento mostrar de que forma o Mestrado em Línguas e Relações Empresariais e as suas unidades curriculares se relacionaram com o meu Estágio Curricular e o que é que aprendi (competências e conhecimentos) num contexto profissional.

2. A Larus Design

A Larus Design nasceu em 1988 e dedica-se à conceção, desenvolvimento e produção de mobiliário urbano. O recurso ao *design* no contexto do mobiliário urbano sempre foi prioritário e «uma das forças fundamentais da empresa», desempenhando um papel crucial na definição da vantagem competitiva da empresa, como veremos mais à frente (cf. Capucho, 2012). Segundo o CEO da Larus, o engenheiro Pedro Martins Pereira, «o *design* permite-nos acrescentar valor em três fases cronologicamente organizadas: o desenho de produtos, a valorização da marca e a antecipação de necessidades do mercado» (Pereira, 2015, p. 75).

Na Larus, a investigação precede o desenvolvimento de novos produtos, na medida em que é preciso criar soluções para resolver problemas e há uma dimensão prática relacionada com a ergonomia, o uso, a funcionalidade e o custo (cf. Capucho, 2012; Pereira, 2015, p. 76). A Larus é, na verdade, «um laboratório para a inovação do desenho de artefactos, dispositivos e serviços de mediação cultural, desenvolvidos em coerência com os valores da sua marca fundados na ecologia e na liberdade» (cf. Larus, 2017b). Para tal, a Larus tem uma equipa constituída por *designers*, um projetista, engenheiros e profissionais qualificados do setor da produção que fazem parte do Departamento Técnico, gerido pelo próprio CEO, o que evidencia a importância do *design* na empresa (cf. Pereira, 2015, p. 76). Aliando o *design* à comunicação, são criados novos produtos, ao mesmo tempo que é preservada a lealdade à filosofia da gestão estratégica da empresa, «alicerçada na sustentabilidade ambiental, económica, cultural e social» (Larus, 2014, 2017b).

O *design* pode ter um papel fulcral na criação de um fio condutor que uniformize a imagem corporativa, a cultura da empresa, bem como a sua visão e missão. Pedro Martins Pereira fala de «uma dimensão simbólica da criação de valor suportada por uma retórica consistente» (Pereira, 2015, p. 78). Esta retórica inclui o logótipo e a sua aplicação nos estacionários, no vestuário do trabalho, nas viaturas da empresa, mesmo na arquitetura dos edifícios, na definição dos ambientes, nas relações internas e externas. No fundo, esta dimensão simbólica da criação de valor é toda uma forma de ser e estar que deve percorrer tudo o que gravita à volta da empresa. Porém, a definição destes componentes que contribuem para que a marca tenha valor tem que ter em linha de conta os mercados-alvo e o uso dos significados que a caracterizarão (cf. Pereira, 2015, p. 78).

Até as instalações da Larus podem ser importantes na valorização da marca. Foram da autoria do designer Jorge Trindade tendo em conta as necessidades da empresa. Desta forma, foi possível criar um espaço funcional que espelhasse a imagem da marca e que, ao mesmo tempo, pudesse ter margem para crescer. O valor de marca também se reflete na cultura da Larus, por exemplo, na plantação de árvores por parte dos arquitetos e *designers* que já tiveram alguma ligação à empresa (cf. Pereira, 2015, p. 78).

O *design* tem um papel igualmente importante na antecipação de necessidades do mercado, na medida em que fica numa posição favorável relativamente a outros e estimula o processo de internacionalização (cf. Pereira, 2015, p. 78). Esta necessidade de antecipar o futuro leva já à existência de estudos sobre o comportamento de jovens, a fim de estudar o seu comportamento no sentido de desenvolver os produtos que irão ao encontro das necessidades dos adultos em que esses jovens se vão transformar (cf. Pereira, 2015, p. 78-79).

Demonstradas as formas de como o *design* adiciona valor ao produto, olha-se para a vantagem competitiva da empresa, ou seja, para a maneira como a estratégia desenvolvida pela organização pode levar ao seu sucesso competitivo. Existem essencialmente três estratégias para atingir este objetivo: a primeira tem como base a eficiência na estrutura de custos, a segunda prende-se com a diferenciação e a terceira envolve a focalização num dado segmento de mercado (cf. Alves & Bandeira, 2005, p. 392). A importância dada ao *design* na Larus reflete uma estratégia de diferenciação no sentido em que envolve «o desenvolvimento de um produto ou serviço que os consumidores entend[erão] como único em determinado segmento» (*ibid.*). O produto pode ser visto como um pacote de benefícios, mas nem sempre isto é suficiente para o que cliente deseja. O produto não pode ser só bom, tem que ser superior à competição ou não existirá uma vantagem competitiva (cf. Dwyer & Tanner Jr, 2006, p. 222). A vantagem competitiva é a capacidade que a empresa tem de atuar de uma ou mais formas que os rivais não conseguem igualar (cf. Peelen & Beltman, 2013, p. 316).

O valor da marca é um dos ativos intangíveis de uma empresa representado pelas marcas dos seus produtos; aliás, o valor da marca é para algumas empresas o seu ativo mais importante e a base da sua vantagem competitiva (Aaker, 1991, *apud* Alves & Bandeira, 2005, p. 385). A diversidade e a qualidade da Larus Design têm sido pilares da sua afirmação no mercado nacional e da sua expansão internacional. A empresa ganhou prestígio através dos vários prémios e distinções com que tem sido agraciada ao longo do tempo. Deste modo, consolidou-se gradualmente como uma referência nacional e internacional na área do mobiliário urbano (cf. Larus, 2014, p. 3).

2.1. Apresentação e Historial

Quando a Larus deu início à sua atividade em 1988, instalou-se numa antiga escola rural localizada em Alquerubim, recuperando a sua arquitetura e o ambiente envolvente (cf. Larus, 2018, p. 5). O seu fundador e presidente, Pedro Martins Pereira, engenheiro metalúrgico de formação, mas também gestor, pintor e *designer*, é bisneto do fundador da famosa empresa de fundição Alba. Esta combinação multidisciplinar de Pedro Martins Pereira conferiu à empresa uma sensibilidade especial relativamente ao papel diferenciador do *design*, fazendo com que essa sensibilidade se reflita na sua capacidade de internacionalização e de processos de comunicação (cf. Larus, 2010).

Durante os primeiros cinco anos, a Larus desenvolveu metodologias criativas apoiadas num departamento interno de *design*, que integrava um *designer* e um *designer* sénior externo à Larus, focados na criação dos seus próprios produtos. A estratégia de comunicação da empresa centrou-se no conceito de liberdade criativa, metaforicamente evocado no nome e no símbolo da empresa: uma gaivota, no latim, *larus* (cf. Larus, 2010). Para além deste departamento interno, a Larus integrou os prescritores (é quem projeta a obra, podendo ser, por exemplo, um gabinete de arquitetura ou uma secção específica de uma câmara ligada ao urbanismo) na elaboração de produtos e na contribuição do *design* para a humanização da técnica (cf. Larus, 2010).

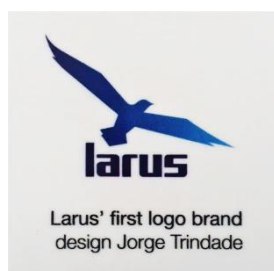


Figura 1 – Primeiro logo da Larus.



Figura 2 – Logo atual da Larus.

A Larus iniciou a sua atividade com o desenvolvimento de quiosques para a Câmara Municipal de Aveiro: o quiosque Arqui e a banca Ardina (cf. Larus, 2017c). A empresa mostrou desde cedo a sua versatilidade, com a criação da linha Natura para o Jardim Zoológico de Lisboa, na década de 90, que abrangia bancos, papeleiras, floreiras, bebedouros e iluminação, como me foi dado a conhecer pelo Departamento de Projeto.

O sistema de sinalética da Expo '98, a exposição mundial decorrida em Lisboa à beira-rio, foi outro dos marcos do historial da atividade da Larus, que criou, desenvolveu e patenteou um poste estrutural que permitia esconder os sistemas de fixação, combinando o vermelho, o amarelo e o azul com o preto e o branco (vd. Fig. 3). A Larus criou igualmente para a exposição acima mencionada quiosques multimédia e estruturas de sombreamento (vd. Fig. 4) (cf. Larus, 2017a). O *design* resultou de uma colaboração entre o arquiteto italiano Pierluigi Cerri (a conceção inicial), o *designer* gráfico japonês Shigeo Fukuda (desenho dos pictogramas) e o *designer*, ilustrador, professor e consultor de *design* português Henrique Cayatte (solução do *lettering*¹) (cf. Pereira, 2015, p. 77). Este desafio foi como um trampolim para o processo de internacionalização da Larus.

¹ *Lettering* refere-se às letras escritas ou impressas em algum sítio (Oxford University Press, 2019).



Figura 3 – Sinalética Expo '98.



Figura 4 – Estrutura de sombreamento Expo'98.

O presidente da Larus pensa que o sistema de sinalética da Expo'98 é um exemplo de inovação (ao ocultar a solução de fixação das placas) no âmbito do *design* urbano. Outros poderiam ser citados, tais como a papeleira Tom (vd. Fig. 5), em plástico rotomoldado, ou o banco Elegance.



Figura 5 – Papeleira Tom.



Figura 6 – Banco Elegance.

O banco Elegance (vd. Fig. 6), encomendado pela Câmara de Antuérpia, para ser incluído no guia de mobiliário da cidade belga (cf. Sevilha, 2012), foi pensado para os países da Europa central. Este banco foi concebido com o objetivo de facilitar a sua montagem, daí a opção de transporte dos bancos em peças soltas (cf. Pereira, 2015, p. 76-77). Este banco foi inclusivamente selecionado para ser apresentado na feira de mobiliário urbano «Dag van Openbare Ruimte Nederland», em Houten, na Holanda, nos dias 10 e 11 de outubro de 2012.

Em 2001, a Larus Design mudou-se para as instalações atuais, estando sediada na zona de Albergaria-a-Velha, perto da autoestrada A25, uma das principais vias rodoviárias que ligam Portugal à vizinha Espanha e, por consequência, ao resto da Europa. A empresa também se encontra relativamente perto do porto de Aveiro e a menos de 90 quilómetros do aeroporto Francisco Sá Carneiro, situado nos arredores da cidade do Porto.

Ao longo dos anos, vários *designers*, arquitetos projetistas e paisagistas, prescritores da marca têm colaborado com a Larus através do desenvolvimento dos artigos de mobiliário urbano que são parte integrante do diversificado catálogo da empresa (cf. Larus, 2010). Entre estes *designers* e arquitetos externos encontram-se nomes como Alcino Soutinho, Jesús Irisarri, J. M.

Carvalho Araújo, Josep Lluís Mateo, Francisco Providência, Álvaro Siza Vieira e Eduardo Souto Moura (cf. Larus, 2010). Estes dois últimos arquitetos foram agraciados com o prestigiado prémio Pritzker, uma espécie de Nobel da arquitetura, respetivamente em 1992 e 2011.

A proximidade da Larus a centros de investigação universitários ligados ao *design* e ao Centro Português de Design (extinto em 2013 mas que pode vir a ser reativado pelo governo) tem facilitado um intenso diálogo tendente a evitar a estagnação e a promover uma autorreflexão sobre o trabalho que vai sendo desenvolvido na empresa (cf. Lusa, 2019; Marques, 2013). Esta prática permite à Larus estar a par das mudanças que vão ocorrendo no setor do *design* e nas tendências do consumidor. A antecipação das necessidades da sociedade tem levado a Larus à adoção de vários processos de construção, que primam pela eficiência, pelo controlo de custos e por soluções finais criativas (cf. Larus, 2010).

O uso de materiais vários e de tecnologias diversas confere à Larus uma versatilidade e capacidade de adaptação que enriquecem os seus capitais de conhecimento e de experiência. Neste sentido, a Larus dispõe de equipas responsáveis por diversas áreas bem articuladas entre si, nomeadamente: serralharia, alumínio, madeiras, pintura, moldes, montagem e montagem, como o organograma da empresa nos mostrará adiante.

2.2. Missão, visão e valores

A filosofia empresarial da Larus manifesta-se «na sua imagem, na relação tranquila e informal entre colaboradores e com as restantes partes interessadas, na preocupação com a melhoria do negócio do cliente e desenvolvendo afetividades com a empresa» (Larus, 2018, p. 7).

No contexto de uma melhoria contínua da empresa, a Larus Design definiu e implementou um Sistema de Gestão de acordo com a Norma ISO 9001:2015 (*International Standards Organization*). A empresa comprometeu-se assim a assumir uma Política de Qualidade relativamente à missão, visão e valores afetos à sua atividade.

A norma ISO 9001 relaciona-se com a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes através de um sistema de gestão previamente definido e da melhoria contínua do desempenho global da empresa/organização. A adoção desta norma pode trazer uma série de benefícios para as empresas (cf. Apcer, 2019), designadamente para a Larus Design:

1. Melhorar o desempenho da organização;
2. Melhorar a capacidade de fornecer, de forma consistente, produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
3. Orientar o foco da organização no aumento da satisfação do cliente;
4. Fidelizar e captar novos clientes;
5. Tratar os riscos e oportunidades;

6. O acesso a novos mercados;
7. Uma confiança acrescida nos processos de concepção, planeamento, produção do produto e/ou fornecimento do serviço;
8. Maior notoriedade e melhoria de imagem perante o mercado e sociedade em geral.

Com efeito, no manual de sistema de gestão da Larus lê-se que a missão da empresa consiste em «desenvolver equipamentos com preocupações ecológicas, de integração, de respeito pelos espaços públicos, com espírito de cidadania e democracia e visam suscitar sentimentos nos utilizadores» (Larus, 2018, p. 7). A definição da missão de uma organização deve afirmar o seu propósito, as suas aspirações, e uma missão bem definida vai orientar os colaboradores da empresa. A Larus manifesta de facto uma preocupação com aspetos relacionados com os clientes, concentrando-se neles e na respetiva experiência que a empresa lhes procura proporcionar (cf. Kotler & Armstrong, 2011, p. 39-40).

A visão afirma a intenção da Larus continuar a ser uma empresa de renome na criação e produção de mobiliário urbano e uma referência no mercado, fortalecendo a confiança depositada pelos clientes e prescritores no seu trabalho (cf. Larus, 2018, p. 8). Os valores e princípios com os quais se identifica são os seguintes:

- Eficiência e Sustentabilidade;
- Qualidade, Excelência, Competência e Rigor;
- Inovação e potenciamento de valor para melhor servir o cliente;
- Ética Profissional e não-Profissional;
- Coesão e confiança na equipa de trabalho;
- Formar técnicos para o futuro promovendo a qualificação dos colaboradores;
- Promover a melhoria contínua da qualidade;
- Cumprimento com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis (cf. Larus, 2018, p. 8)

2.3. Estrutura/organigrama da empresa

O organigrama da Larus Design (vd. Fig. 7) demonstra que esta empresa se caracteriza por uma forte e ativa presença da Gerência, isto é, do engenheiro Pedro Martins Pereira que também é o responsável pelos Departamentos Técnico e de Projeto (que reúne uma equipa de *designers*). O engenheiro António Martins Pereira acumula várias chefias nesta estrutura, designadamente a Gestão de Qualidade (apoando e reportando diretamente à Gerência), o Departamento de Produção e áreas associadas ao mesmo, ou seja, as Compras, a Fábrica, e a Montagem. Existe uma secção de Montagem e na área da Fábrica encontram-se várias equipas (serralharia, alumínio, madeiras, pinturas, montagem e moldes), encarregadas do fabrico dos produtos de catálogo da empresa.

Ao mesmo nível dos Departamentos de Produção e Técnico estão os Departamentos Comercial (a cargo do diretor António Matos) e o Administrativo e Financeiro (liderado por Isabel Brandão, também encarregada dos Recursos Humanos). Associados ao Departamento Comercial encontram-se obviamente o técnico comercial (posição de *backoffice*) e os técnicos de vendas, que representam determinadas zonas do país e que efetuam visitas e têm reuniões com clientes ou possíveis clientes.

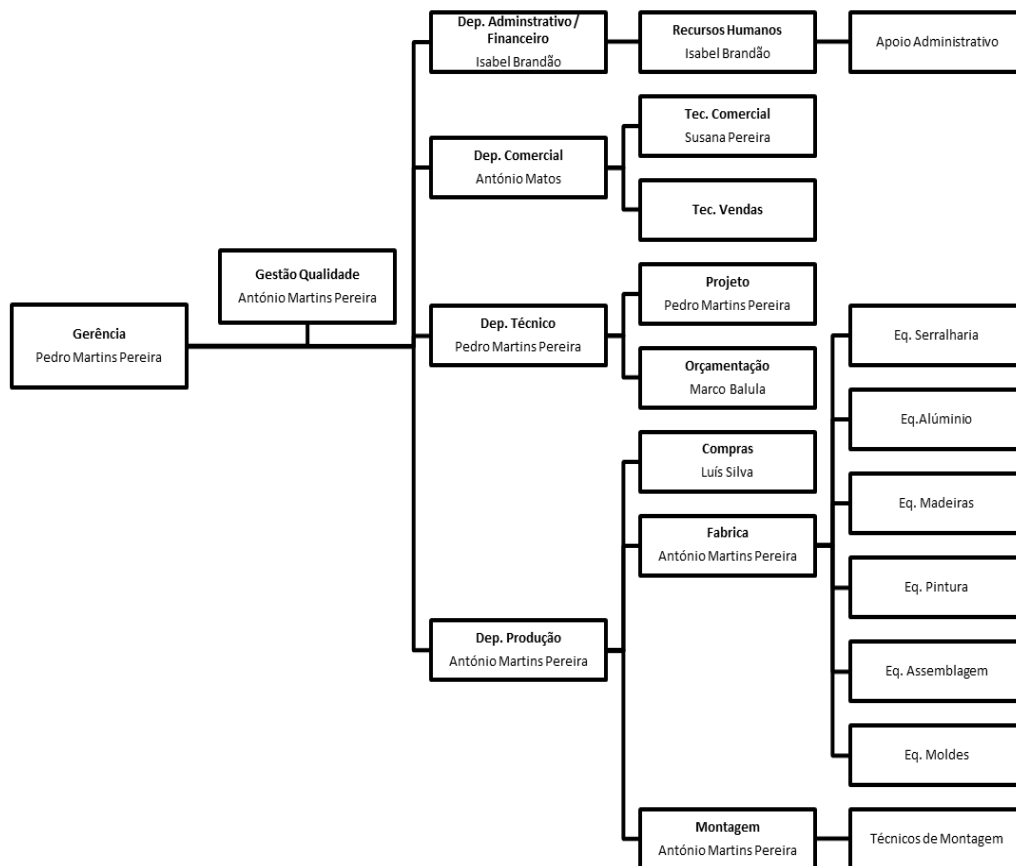


Figura 7 - Organograma da Larus.

2.4. O catálogo

Na verdade, o conjunto de produtos da Larus inclui peças que combinam uma grande diversidade de materiais, tais como diferentes tipos de aço, ferro, alumínio, madeira, betão armado, fibra de vidro e plástico rotomoldado, para além da integração de tecnologias variadas, tais como, por exemplo, a LED, que possibilita diferentes soluções de iluminação (cf. Larus, 2010).

O catálogo da Larus Design inclui equipamentos e soluções pertencentes a várias categorias: bancos, mesas e churrasqueiras, papelerias, bebedouros e fontes, floreiras, estacionamentos, grelhas, dissuasores, contentores de dejetos, cinzeiros, iluminação, abrigos,

quiosques e esplanadas, sombreamento, estruturas de praia, sinalética e mesmo na área de saúde, incluindo uma ambiciosa pista *Check-Up*, em funcionamento na cidade da Guarda, cujo «sistema permite à população a realização de testes básicos aos níveis cardiovasculares, urológicos e metabólicos», sendo «um complemento ao Sistema Nacional de Saúde, com custos muito reduzidos», como afirmava Pedro Martins Pereira em 2012 (*apud* Capucho, 2012).

O catálogo da Larus apresenta 33 linhas de mobiliário urbano. Cada uma inclui um conjunto de equipamentos que tem traços/materiais/cores em comum: por exemplo, a linha UFO incluindo bancos com e sem costas, dissuasores, cinzeiros, estacionamentos para bicicletas e papeteiras (vd. Fig. 8). Um dos pontos fortes da Larus é o desenvolvimento de quiosques. Em 2018, Lisboa recebeu o quiosque Alfacinha (vd. Fig. 9), desenhado por Jorge Trindade, inspirado nos quiosques de Lisboa do início do século XX. Ao mesmo tempo que foram recuperados os traços arquitetónicos antigos, também foram incluídas linhas contemporâneas estilizadas. Este foi o décimo modelo de quiosque da Larus a ser desenvolvido para a capital portuguesa (cf. AD Communication, 2018).

2.5. O processo de internacionalização

A internacionalização corresponde à terceira fase do processo de adição de valor por meio do *design*. A qualidade dos desenhos dos produtos e a valorização da marca não são suficientes para a consolidação da empresa. É fundamental ser capaz de antecipar as necessidades do mercado (cf. Pereira, 2015, p. 78-79). Não se trata de um procedimento fácil, pelo que é importante estabelecer ligações a centros de investigação universitários ligados ao *design*, bem como a outros organismos, e ainda participar em eventos nacionais e internacionais de índole diversa, como feiras.



Figura 8 – Linha UFO da Larus.



Figura 9 – Quiosque Alfacinha.

O presidente da Larus sublinha a importância de a empresa olhar para além daquilo que a rodeia (cf. Pereira, 2015, p. 79), sem se fechar sobre si mesma. É de facto essencial observar o que é que os mercados pedem e atuar de forma a antecipar necessidades, estudando as tendências dos mercados consumidores, sem esquecer que há vários fatores influenciadores do seu

comportamento, designadamente de índole psicológica, pessoal, social e cultural (cf. Kotler & Armstrong, 2011, p. 135). Na elaboração dos produtos de *design* da Larus, os fatores culturais talvez sejam mais relevantes, até pelo peso que têm numa estratégia de internacionalização da empresa. A cultura é constituída pelos valores, perceções, desejos e comportamentos básicos aprendidos por um membro da sociedade através da família e outras instituições importantes (cf. Kotler & Armstrong, 2011, p. 135). Numa dinâmica de internacionalização de marca, é essencial para a Larus criar pontes entre a sua cultura e as culturas locais a fim de conceber produtos que vão ao encontro do que é desejado pelos clientes e que sejam aceites de um ponto de vista sociocultural (cf. Pereira, 2015, p. 79). No próprio manual de sistema de gestão da empresa sublinha-se a importância da aquisição de conhecimentos transversais a outras culturas e o estudo da história e identidade locais (cf. Larus, 2018, p. 5).

2.5.1. O mercado europeu

O processo de internacionalização da Larus foi encetado com o mercado espanhol em 2008, com um comercial destacado para Espanha. Os primeiros bancos IP6 (vd. Fig. 10) foram vendidos para uma escola e houve um fornecimento de bancos e papeleiras Balarés para a Galiza.



Figura 10 – Banco IP6.

Ainda em 2008, a empresa expandiu-se para outros países europeus, tais como a Inglaterra, Bélgica, Alemanha, Áustria, Eslovénia e Itália (cf. Capucho, 2012). A empresa tinha duas estratégias: avançar para a Europa Central, e investir em países africanos e no Médio Oriente. Em 2011, foram feitas as primeiras vendas para França onde a Larus tem um representante que faz encomendas de produtos com alguma regularidade. No ano seguinte, a Larus também entrou no mercado holandês através de um representante local para dinamizar e promover os produtos junto dos prescritores. O cartão de visita da Larus é a sua capacidade de desenvolvimento de projetos personalizados (vd. Anexo 2), dada a sua sensibilidade à história e cultura locais (cf. Capucho, 2012; cf. Sevilha, 2012). Em 2013, o principal destino das exportações era a Europa Central (França, Alemanha, Holanda e Bélgica) (cf. Dinheiro Vivo & Lusa, 2013). Entre 2018 e junho de

2019, os países referidos anteriormente ocupavam o 1º, 6º, 8º e 11º no top de vendas internacionais respetivamente, segundo informação obtida internamente.

2.5.1.1. A Papeleira Sloop

A papeleira *Sloop* (vd. Fig. 11) foi desenvolvida especificamente para Bruxelas (Bélgica) e para um clima com muita chuva e neve. Por isso, possui um sistema de abertura na vertical que facilita o acesso aos sacos do lixo (cf. Pereira, 2015, p. 83-84).

2.5.1.2. Centro histórico de Calle de Villanueva de la Serena

Em 2014, a Larus mobilou o espaço público no centro histórico de Calle de Villanueva de la Serena, em Espanha. A empresa forneceu bebedouros da linha «Línea», modelo «Round» (vd. Fig. 12) e equipamentos da «linha UFO»: bancos com e sem costas, papeleiras, dissuasores, estacionamentos de bicicletas, cinzeiros e contentores de dejetos caninos (cf. Sevilha, 2014). Isto permitiu criar uma maior coerência e harmonia devido ao uso de produtos da mesma «família».



Figura 11 – Papeleira Sloop.



Figura 12 – Bebedouro Línea, modelo Round.

2.5.2. O mercado africano

O mercado africano começou a ser explorado em 2011 com Angola e com Marrocos (cf. Capucho, 2012). Uma das obras já realizadas em Angola foi a criação da linha Intercontinental para o luxuoso hotel «Intercontinental Hotel&Casino» em Luanda, em 2013 (cf. Jornal Arquitecturas, 2014). Já em Marrocos, em 2012, foi concebida uma linha de bancos em betão (a linha *Clean*) para a nova Marina de Casablanca (cf. Larus, 2017a). Para além da presença nestes países, também se estuda a hipótese de entrada em Moçambique dado o seu «forte potencial de negócio», como afirmou o presidente da Larus (Dinheiro Vivo & Lusa, 2013).

2.5.2.1. A linha Embondeiro

Em 2011, foi criada para Angola a linha Embondeiro (vd. Fig. 13), constituída por bancos, papeleiras e dissuasores. Esta linha foi inspirada na fisionomia desta árvore que existe em várias regiões do país, combinando madeira aplicada aos corpos em ferro fundido. Para além disso, foi desenvolvida a coluna de iluminação Oríon (vd. Fig 14), usando tecnologia de iluminação LED e painéis fotovoltaicos com a possibilidade de rotação da coluna. Esta solução simplifica a limpeza da mesma devido às chuvas barrentas que reduzem a capacidade de absorção de energia solar (cf. Pereira, 2015, p. 81-82).



Figura 13 – Bancos e papeleira da linha Embondeiro.

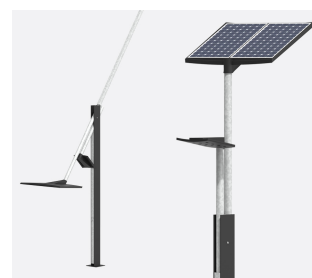


Figura 14 – Coluna de iluminação Orion.

2.5.2.2. A linha Medina

Em 2012 foi concebida a linha Medina (vd. Fig. 15) para ocupar o espaço exterior da Medina de Casablanca, em Marrocos. A cultura local foi levada muito seriamente em linha de conta, harmonizando o mobiliário urbano com o espaço onde iria ser colocado, tendo como referências as portas da Antiga Medina de Casablanca e da Mesquita Hassan II. Esta linha inclui bancos de jardim e papeleiras «desenhados com arcos e formas recorrentes na arquitetura e nos potes de barro de Marrocos» (cf. Larus, 2017a; Pereira, 2015, p. 81). A criação de sinalética e sinalização turístico-cultural personalizou mais o projeto (cf. Larus, 2017a). O CEO da Larus disse em 2013 que Marrocos é um mercado muito acessível, com uma ligação mais forte a Portugal do que a França ou a Espanha e geograficamente mais próximo (cf. Dinheiro Vivo & Lusa, 2013).



Figura 15 – Linha Medina.

2.5.2.3. Autoestradas em Marrocos

Em 2011, a Larus venceu um concurso que visava equipar as estações de serviço da autoestrada que liga Rabat a Oujda (500 km), um dos mais importantes projetos rodoviários do Magrebe. Entre os equipamentos instalados incluíam-se pérgolas, bancos duplos com costas, bancos individuais com e sem costas, mesas e papeteiras, combinando o aço com a madeira (cf. Sevilha, 2011). A Larus voltou a ser escolhida em 2013 para mobilar 27 estações de serviço ao longo de um troço de autoestrada que liga Rabat a Agadir (840 km). Este projeto tinha o valor de 1,3 milhões de euros (cf. Sevilha, 2013).

2.5.3. O mercado árabe

Em 2013 previa-se que a Larus entrasse nos Emirados Árabes Unidos até ao final de 2014. A primeira encomenda de sinalética (vd. Fig. 16) foi concebida para a zona histórica, urbana e pedonal do emirado do Sharjah no montante de 500 mil euros (cf. Dinheiro Vivo & Lusa, 2013; Larus, 2017a). A investigação das tradições e hábitos, simbolismo e cultura árabe resultou numa adoção de grafismos geométricos. A solução de sinalética apresentada inclui iluminação interior LED e a informação impressa em vidro temperado e laminado (cf. Larus, 2017d).

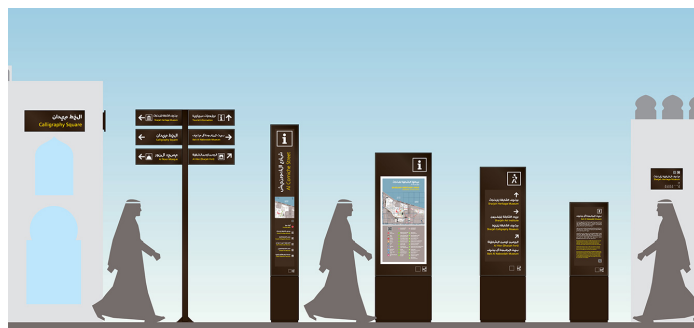


Figura 16 – Sinalética Sharjah.

2.5.3.1. Mobiliário Urbano para Kuwait

Outra das obras realizadas pela Larus foi a conceção de mobiliário urbano (vd. Fig. 17) para o Al-Shaheed Monument Park, situado no Kuwait. Este local contém o maior espaço verde a ser recuperado no Médio Oriente. Este espaço homenageia os mártires do Iraque que morreram aquando da invasão do país, em 1991 (cf. Pereira, 2015, p. 83). Já a papeteira Sheet (vd. Fig. 18) criada por Pedro M. Pereira e Mário Oliveira, que venceu o Prémio de Design Red Dot em 2014.



Figura 17 – Banco para Al-Shaheed Monument Park.



Figura 18 – Papeleira Sheet.

2.5.3.2. Grelhas para árvores no Dubai

Em 2016, a Larus conseguiu exportar para o Dubai pela primeira vez um dos seus produtos, neste caso, grelhas de proteção de árvores. A grelha «Horizont» é fabricada em ferro fundido e tem uma versão quadrada (vd. Fig. 19) e outra circular (vd. Fig. 20). Estas grelhas foram escolhidas para a preservação de centenas de árvores e para ajudar a absorção e a respiração necessárias ao desenvolvimento das mesmas, junto ao Burj Al Arab, o edifício símbolo do emirado construído sobre uma ilha artificial e ao longo das zonas pedonais de Jumeirah, zona turística do Dubai (cf. Jornal da Construção, 2016).



Figura 19 – Grelha Horizont, versão Square.



Figura 20 – Grelha Horizont, versão Circle.

2.6. Clientes e volume de negócios/vendas

Os clientes da Larus vão desde as autarquias às empresas de construção civil, passando por instituições públicas e privadas (cf. Capucho, 2012). Entre os principais clientes estão a Vibeiras, Luís Frazão, ABB, Mantech Engineering & Trading Company Limited e a CJ Créations.

Atualmente a Larus tem cerca de 30 colaboradores. Segundo os critérios para a classificação das Pequenas e Médias Empresas (PME) – uma pequena empresa tem de ter um número de efetivos < 50 e volume de negócios \leq 10 milhões de euros (cf. Comissão Europeia,

2003, p. 39). Apesar do volume de negócios de 2018 ter sido inferior a 2 milhões de euros, em anos anteriores esse valor já foi ultrapassado e por isso neste relatório a Larus Design é considerada uma pequena empresa e não micro.

Quanto ao volume de negócios/vendas, incluímos neste relatório os dados referentes a 2018. Ao nível nacional o volume de faturação foi de 1.052.300,12€, na União Europeia o volume atingiu os 137.511,77€, e noutros mercados o valor foi de 69.156,15€. É evidente que atualmente o mercado principal da Larus Design é nacional. O volume de negócios/vendas total da empresa em 2018 foi de 1.258.968,04€, ficando perto dos 1,3 milhões de euros.

Quanto a uma comparação nacional versus internacional: em Portugal o volume de negócios foi de 1.052.300,12€ e nos mercados externos a empresa alcançou um valor de 206.667,92€. Isso quer dizer que mais de 80% do volume de negócios que a Larus obteve em 2018 foi referente a vendas nacionais, enquanto que menos de 20% de produção foi exportada (vd. Gráfico 1). Sendo assim, podemos chegar à conclusão de que apesar da Larus Design ter efetivamente uma presença internacional, neste momento é menos forte do que já foi anteriormente.

Larus: Volume de negócios - 2018

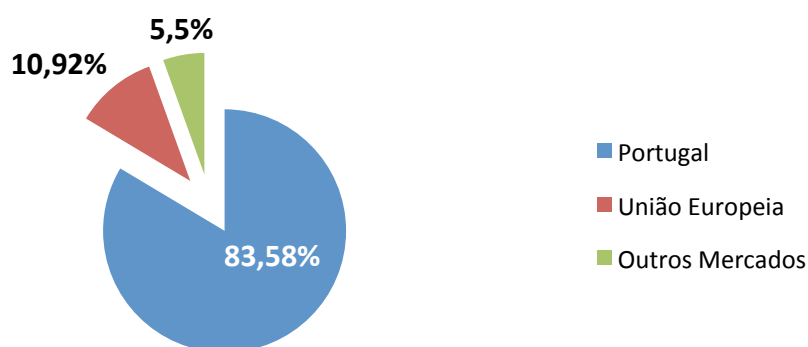


Gráfico 1. – Volume de negócios/vendas da Larus em 2018

Para melhor entender a evolução do volume de negócios/vendas, também tivemos acesso aos valores correspondentes ao ano de 2017, para fazer uma comparação com os de 2018. Relativamente a percentagens de volume de negócios, os dados de 2017 e os de 2018 são parecidos: 83,86% no mercado nacional, 12,18% nos países pertencentes à União Europeia e 3,95% noutros mercados. No entanto, quando comparamos os valores em euros e não as percentagens, há realmente diferenças. Os resultados de 2017 mostram-nos que o volume de negócios em milhões de euros foi superior em relação a 2018 (vd. Gráfico 2).

Em 2012, o engenheiro Pedro Martins Pereira, o fundador e *CEO* da empresa, declarou que 2,8% da produção fora exportada em 2009, aumentando para 6% no ano seguinte e em 2011 houve um «crescimento brutal» para os 40% (cf. Capucho, 2012). No ano seguinte, o CEO da Larus revelou que cerca de «55% a 60% do (...) volume de negócios da empresa já [era] gerado fora de Portugal», ou seja, mais de metade da produção da Larus era exportada (cf. Dinheiro Vivo & Lusa, 2013). Em 2013 a faturação foi de 2,8 milhões de euros e com 43% da produção para exportação (cf. Agência Lusa, 2014). Já em 2014, a Larus alcançou 3,5 milhões de euros relativamente ao volume de negócios/vendas (cf. Oliveira, 2015).

Larus: Volume de negócios (2017 vs. 2018)

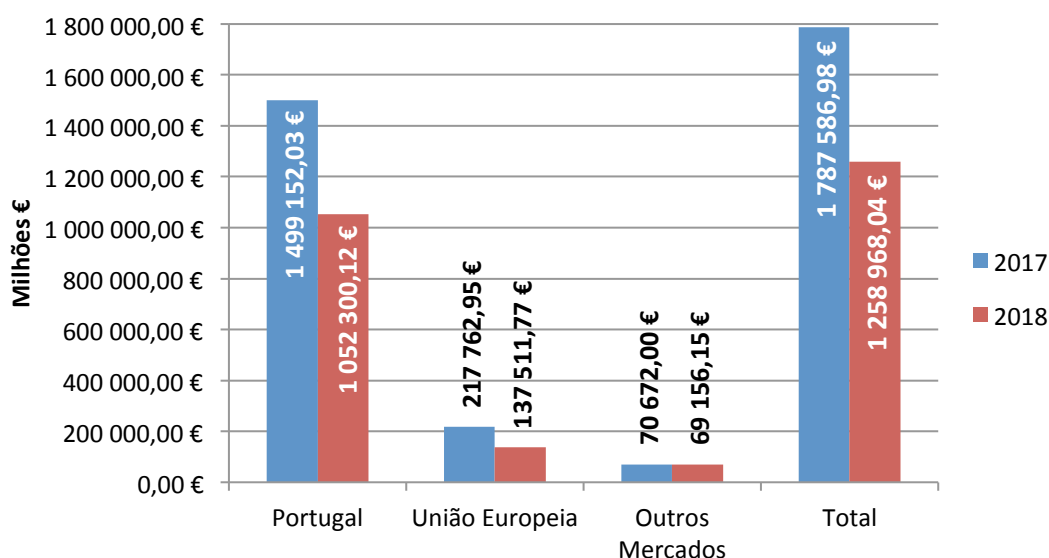


Gráfico 2. – Volume de negócios/vendas da Larus: 2017 vs. 2018

Ao analisar os valores em percentagem, observámos que houve realmente um crescimento assinalável na produção que foi exportada entre 2010 e 2012, com uma pequena descida em 2013. Há que assinalar a quebra entre 2013 e 2017, passando de 43% para menos de 20%. Quanto ao volume de negócios de 2013 e de 2018 em euros, a descida é evidente, passando de 2,8 milhões de euros para 1,25 milhões de euros. Isto corresponde a uma diminuição na faturação de aproximadamente 45%. Contudo, isto não quer necessariamente dizer que o valor do volume de negócios tenha vindo sempre a diminuir até 2017. Terá sido uma quebra abrupta ou mais gradual? Terá havido algum crescimento no volume de negócios nesse período temporal? Para responder a estas questões seria necessário ter acesso aos valores de 2015 e 2016 para melhor compreendermos a situação em questão.

Relativamente a vendas para mercados externos, desde 2018 até junho de 2019 (vd. Gráfico 3), os países estrangeiros com os quais a Larus tem lucrado mais são França e Espanha, em primeiro e segundo lugares respetivamente. A completar o top 3 temos Macau. Os próximos lugares são ocupados por Itália, Reino Unido e Alemanha, e a fechar o top 10 encontramos os Emirados Árabes Unidos, a Holanda, os Estados Unidos da América e a Polónia.

A análise do gráfico faz-nos ver que sete dos dez países para onde a Larus vendeu mais produtos se localizam na Europa. O mercado asiático inclui dois países (Macau e Emirados Árabes Unidos) e o americano apenas um (os E.U.A.). A presença de Macau no top 3 à partida poderá parecer estranha, mas dado o passado colonial português, poderá funcionar como uma porta de entrada.

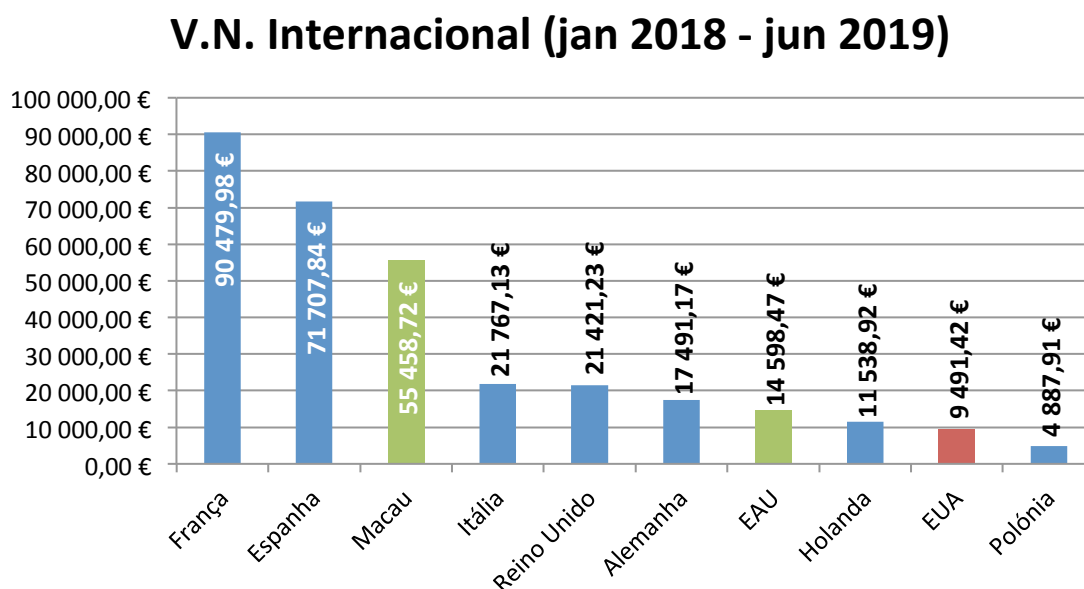


Gráfico 3. – Volume de negócios/vendas internacional da Larus: jan 2018 – jun 2019

2.7. Projeto Alba

A fundição Alba nasceu em 1929 pelas mãos do empresário ambicioso Augusto Martins Pereira. Deu trabalho a mais de 700 funcionários, e deixou um legado. A Alba teve um papel social, cultural e desportivo muito marcante na zona de Albergaria-a-Velha e no meio envolvente. Foram construídos dois hospitais (Albergaria e Sever do Vouga) e um lar de 3ª idade em Sever do Vouga. A essas obras juntaram-se infantários e jardins de infância, dois cineteatros, um bairro de 50 casas de renda económica, um bairro dos quadros da empresa. Foram também criados uma banda de música e o Sport Clube Alba e o carro Alba (cf. Alba, s.d.; cf. Oliveira, 2015).

A Alba viu os seus últimos dias no final da década de 90 do século XX. Em 2009, Pedro Martins Pereira comprou a marca Alba, sendo ele bisneto do fundador da conceituada empresa. Após um período de discussão, foram definidas três áreas de negócio: mobiliário urbano tradicional (bancos de jardim, candeeiros de rua, dissuasores), equipamento para água e saneamento e de combate a incêndios (tampa de saneamento em compósito, postos e bocas de incêndio, juntas Gibault, portinholas), e ainda aquecimento doméstico a lenha (salamandras e recuperadores de calor). O logótipo foi renovado, escolheram-se alguns produtos icónicos e foi recuperada a marca. Segundo Pedro Martins Pereira esta marca é «muito forte precisamente por ter elementos simbólicos muito profundos». Para além do mercado nacional, previa-se o início da internacionalização da Alba, «opta[ndo] por uma melhor relação qualidade-preço, preços competitivos, mas mantendo qualidade» (Oliveira, 2015).

2.8. Prémios recebidos

Ao longo dos últimos trinta anos, a Larus tem visto o seu trabalho sendo gradualmente reconhecido e valorizado através da atribuição de vários prémios. Destacamos alguns deles, tais como o Prémio Nacional de Design em 1991 e o Prémio Europeu de Gestão de Design na categoria de melhor gestão de *design* em pequena empresa em 2010 (cf. Expresso, 2010). Este prémio internacional é atribuído pelo DME (*Design Management Europe*) desde 2007, uma entidade que promove a inovação e o *design*.

Importa também mencionar o Prémio *Red Dot*, um galardão internacional de *design* que distingue o *design* de produto, o *design* de comunicação e conceitos de *design* (cf. Red Dot, 2019). A Larus já foi contemplada com este prémio algumas vezes: em 2008 com o poste de iluminação 17º concebido por Francisco Providência, em 2011 com a linha +, de autoria de João Nunes e a papelreira Tom (com *design* de Pedro Martins Pereira) recebeu uma menção honrosa. Três anos mais tarde, a originalidade da papelreira *Sheet* (autoria de Pedro Martins Pereira e Mário Oliveira) foi igualmente premiada. O recuperador de calor *Insert* recebeu o *Red Dot Design Award* em 2014, tendo sido concebido por Eduardo Souto Moura para o catálogo do Projeto Alba.

2.9. Principal concorrência

Existem bastantes empresas portuguesas ligadas ao mobiliário urbano. Contudo, algumas delas também incluem no seu catálogo outros produtos. Por exemplo, a Soinca tem equipamentos para parques infantis e a Fabrigimno produz equipamentos para desporto. Os quiosques são definitivamente um ponto forte da Larus, mas concorrentes como a Bricantel, a Veco Urban Design e Fabrigimno também os fabricam. Segundo informações fornecidas internamente, as principais

concorrentes da Larus Design são a Bricantel, a Carmo, a Benito Urban, Veco Urban Design, a Amop Urban, a IETA Design, a Fabrigimno e a Soinca.

Ao falarmos nos concorrentes da Larus Design, durante a nossa pesquisa deparámo-nos com uma situação interessante no contexto do *marketing* digital – a forma de *marketing* direto que mais depressa cresce (cf. Kotler & Armstrong, 2011, p. 508), mais concretamente a publicidade *online* que pode aparecer na Internet de diferentes formas, incluindo os anúncios relacionados com as pesquisas que fazemos (publicidade contextual), que correspondem aproximadamente a metade da publicidade *online*.

Estes anúncios podem surgir na forma de texto e *links* que aparecem juntamente com os resultados da pesquisa que fizemos (cf. Kotler & Armstrong, 2011, p. 514). Por exemplo, quando pesquisámos por «mobiliário urbano» no Google, para além dos resultados habituais, no topo da página vimos também anúncios pagos como o que aparece na figura abaixo.

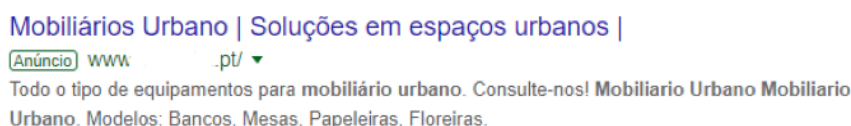


Figura 21 – Exemplo de publicidade paga no motor de pesquisa Google.

Outro fator de análise foi em que línguas os *sites* dos principais concorrentes da Larus se encontram, pois isso pode ser um sinal da estratégia praticada pelas empresas. Por exemplo, um *website* disponível em outras línguas pode indicar uma estratégia de internacionalização. A Bricantel é um caso curioso, pois tem o seu *site* em português e em espanhol. Aqui a localização da empresa em Bragança será a chave, dada a proximidade geográfica em relação a Espanha. A Fabrigimno disponibiliza o seu *site* em português e em inglês. A Veco Urban Design tem o seu *site* disponível em português o que poderá sugerir uma ausência de internacionalização. A AMOP Urban, a IETA Design, a Soinca seguem a estratégia da Larus mas acrescentam uma versão em língua espanhola e a Carmo também tem uma versão do seu *site* em alemão. A Benito Urban tem o seu *website* em diversos idiomas, juntando aos já mencionados anteriormente a presença do italiano e outros como o catalão, chinês, polaco, romeno e russo. Questionamo-nos se há uma estratégia de internacionalização assim tão diversificada ou se será um sinal de uma ausência de uma estratégia com um foco bem definido.

3. Atividades desenvolvidas durante o Estágio

As atividades desenvolvidas ao longo do Estágio Curricular na Larus Design enquadraram-se no Departamento Comercial da empresa, mais concretamente na posição de assistente comercial. Neste departamento existem então o assistente comercial, os comerciais e o diretor comercial. Apesar de a posição de assistente/técnico comercial se enquadrar na área de *backoffice* da empresa e ser descrita pelo Dicionário de *Marketing* do Instituto Português de Administração de *Marketing* (IPAM) como uma «área das empresas nas quais o pessoal não tem contacto com os clientes e se dedica a tarefas administrativas» (Alves & Bandeira, 2005, p. 51), a realidade da Larus não é bem assim, pelo que considero que esta definição possa não estar completa. Quem está no *backoffice* comunica com intervenientes de diferentes departamentos da empresa ao longo do processo produtivo e também com os clientes, servindo de certa forma como ponte entre ambos.

A maior parte dos departamentos comerciais estão organizados geograficamente e a estrutura da força de vendas mais simples consiste na atribuição da carteira de clientes pertencentes a determinada zona a um comercial que fica responsável pela respetiva gestão. Ao ser feita a divisão destes setores, procura-se um equilíbrio entre uma carga de trabalho razoável e a minimização das despesas de deslocação. Uma vantagem desta estratégia de divisão geográfica é a redução do risco de conflitos entre comerciais (cf. Dwyer & Tanner Jr, 2006, p. 378; cf. Lindon et al., 2004, p. 373).

Respondendo ao diretor comercial, os comerciais visitam os clientes com o propósito de vender os produtos da empresa. Para além disso, também criam e representam a imagem da mesma: «O tratamento e a informação que o vendedor dispens[a] ao comprador determinarão em boa parte a imagem que este forma da mesma» (Alves & Bandeira, 2005, p. 403). Ou seja, cada cliente tem a sua própria experiência e é baseado na mesma que ele vai definir o valor que a empresa tem para ele: «Customers base the value that an organisation holds for them on the personal, unique experiences with the products, services, information and solutions provided» (Prahalad and Krishnan, 2008 *apud* Peelen & Beltman, 2013, p. 204). Por outras palavras, o valor que uma empresa possui para os seus clientes baseia-se nas experiências que a mesma lhes proporciona. Há clientes que não querem apenas um produto, mas sim uma solução adaptada e personalizada (cf. Peelen & Beltman, 2013, p. 204-205).

Na Larus, encontramos tanto uma força de vendas externa (os comerciais) como uma força de vendas interna (os assistentes comerciais no *backoffice*). Os comerciais são organizados por zona geográfica (um grupo de distritos), circulando um pela zona norte do país e outro pela zona sul (que é também responsável pelos contactos internacionais com o Reino Unido, Irlanda, Bélgica e Holanda). O diretor comercial faz algumas zonas na região de Aveiro e visita o Algarve.

Enquanto que a força externa de vendas contacta presencialmente com os (potenciais) clientes, o *backoffice* do Departamento Comercial desempenha tarefas no âmbito das vendas a um nível interno através do telefone e do *e-mail* (cf. Kotler & Armstrong, 2011, p. 470), respondendo a diversos pedidos de cotação e outras questões relacionadas com o processo inerente à produção de mobiliário urbano. A força de vendas interna (*inside sales force*) pode ser de três tipos diferentes: os que prestam apoio técnico, isto é, aqueles dão informações técnicas e respostas às questões dos clientes; os assistentes de vendas, que prestam apoio administrativo aos comerciais, confirmam compromissos, verificam créditos, acompanham as entregas e respondem às questões colocadas pelos clientes; e os *telemarketers*, que usam o telefone para encontrar novos contactos que serão potenciais clientes (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 598). Na Larus tive contacto com as duas primeiras funções no contexto de assistência comercial.

Ao longo do meu estágio na Larus realizei uma série de tarefas que podem ser divididas em dois grupos. O primeiro inclui atividades relacionadas com o acompanhamento de encomendas nacionais e internacionais nas suas várias fases, desde o contacto inicial por parte do cliente até chegar ao final do processo em que os produtos são levantados pela transportadora, sem esquecer algumas questões culturais e linguísticas; o segundo grupo engloba tarefas de âmbito mais administrativo, mas ainda assim relacionadas com o funcionamento do Departamento Comercial.

O acompanhamento de encomendas envolvia a receção de pedidos de cotação via *e-mail* ou através da plataforma Archiexpo por parte de empresas, representantes e alguns particulares, a elaboração uma série de documentos, nomeadamente propostas de contacto (o mesmo que pedidos de orçamentação) nacionais ou internacionais, que seriam ou não aprovadas. Se o fossem, enviávamos as respetivas revisões de proposta e, após o cliente ter pago o devido adiantamento, criávamos a confirmação de encomenda, tornando a encomenda oficial e dando entrada na produção. Dependendo do valor da proposta, aquela podia ou não passar àquilo que é designado por negócio/oportunidade, envolvendo algumas diferenças no *modus operandi*. As encomendas só saem das instalações da empresa quando o cliente paga o montante em falta e é informado de tal através de uma fatura proforma final, que também é criada pelo assistente comercial. Neste Relatório, também abordarei o processo de transporte e entrega do qual o assistente comercial trata: os pedidos de cotação de transporte, o processo de saída e entrega de encomendas nacionais e internacionais, o que são e para que servem as guias de remessa e de transporte. Adiante irei apresentar um exemplo de uma encomenda mais complexa, com o objetivo de mostrar como o processo decorre e o nível de burocracia que pode envolver.

O segundo grupo inclui outras atividades desempenhadas como o acompanhamento de concursos relativos a empreitadas, frequentemente relacionados com os negócios (os quais

mentionei previamente). Este processo envolve bastante as nossas capacidades de comunicação. Participei também na elaboração de uma base de dados de câmaras municipais (incluindo a introdução, revisão e atualização) num aplicativo interno usado pela Larus. Outras tarefas envolveram a impressão de catálogos e tarifários para uso dos comerciais e a digitalização de documentos.

3.1. Assistente Comercial

Como já foi dito neste relatório, os assistentes comerciais podem ser vistos como uma força de vendas interna, mas as suas funções vão para além disso. Os assistentes comerciais apoiam os comerciais, mantendo-os informados sobre reuniões e resultados de concursos, libertando-os para poderem ter mais tempo para fazer mais prospeção de novos clientes e contactar clientes de maior dimensão. O *backoffice* comercial pode lidar com clientes de menor dimensão e presta apoio ao fornecer respostas às questões e pedidos de informação por parte dos contactos e/ou clientes (sobre preços, prazos de entrega, catálogos, fichas técnicas, amostras, entre outros) (cf. Kotler & Armstrong, 2011, p. 470; cf. Ashley, 2004, p. 39-40).

Quem desempenha este tipo de funções tem que saber lidar com situações mais complicadas, como, por exemplo, queixas por parte dos clientes. Segundo Schofield & Osborn (2011, p. 32), alguns dos conselhos a seguir por um assistente comercial são os seguintes: deixar que o cliente expresse a sua queixa, sem o interromper, mas ir tirando apontamentos relativos àquilo que ele está a dizer. Quando for a sua vez de responder, o assistente comercial deve resumir a situação e tentar esclarecer dúvidas que possa ter. Deve ainda, se necessário, pedir desculpa, saber responder àquilo que o cliente pretenda saber, comunicar ao cliente o que é que a empresa vai fazer e informá-lo sobre o período de espera de um *feedback*. É fundamental ser eficiente e manter a calma à medida que se conversa com o cliente, o que constitui um desafio no âmbito das relações interpessoais. Ashley (2004, p. 116) diz que o assistente comercial não deverá fazer queixas pessoais, mas sim usar um tom mais neutro relativamente à situação. Neste sentido, será desejável incluir na resposta um agradecimento ao cliente por ter contactado a empresa. Se a queixa for justificada, o assistente comercial deve dizer que vai tentar resolver o problema. Caso a queixa não tenha justificação, explicará de forma educada a razão, lamentando o incómodo.

Quem desempenha as funções de um assistente ou técnico comercial sabe que tem de ser dinâmico e capaz de gerir diversas situações. Ao lidar com várias pessoas, pode experienciar a forma como o assistente comercial está exposto a uma diversidade de atitudes e comportamentos, alguns deles negativos. Lidar com um cliente insatisfeito pode tornar-se numa situação complicada,

contudo, se for necessário manter algum tipo de contacto com o público, é essencial saber gerir a situação de forma a apaziguar a pessoa do outro lado, usando o mesmo meio de comunicação através do qual o cliente entrou em contacto com a empresa (telefone ou *e-mail*). Ao longo do Estágio, passei por algumas situações deste tipo. Tive plena consciência de que era importante não hostilizar de algum modo o meu interlocutor, mas sim mostrar empatia e tentar passar a mensagem de que o cliente é importante e de que a sua satisfação é uma prioridade para a empresa. Ainda assim, sublinha-se a importância de se ser conciso e de manter uma atitude assertiva.

Segundo Beirão et al. (2008, p. 26), a comunicação empresarial vai para além da relação com os colaboradores e os clientes da empresa. O que sustenta a comunicação empresarial é o objetivo estratégico da administração, pois estão em jogo as políticas da empresa e a forma como elas se vão refletir nos públicos com os quais a empresa tem interesse em manter boas relações.

A comunicação empresarial desenvolve-se de duas formas: interna e externamente. A comunicação interna desenvolve-se obviamente dentro das empresas, abrangendo todos os colaboradores. A comunicação externa abarca tudo o que está fora da empresa, com o intuito de estabelecer e/ou fortalecer ligações com os públicos relevantes (cf. *ibid.*).

A comunicação é importantíssima numa empresa para melhorar o seu funcionamento, tanto para saber motivar e satisfazer os públicos internos, bem como para projetar uma boa imagem e para aumentar a notoriedade junto dos públicos externos. Uma empresa não existe sem clientes, pelo que tem de saber conquistá-los, criando uma relação de confiança com os mesmos e promovendo a sua satisfação e fidelização. Estes sentimentos de confiança têm de ser alimentados ao longo do tempo para se consolidarem (cf. Beirão et al., 2008, pp. 42, 48).

A Tabela 1 resume formas de comunicação interna. Alguns destes instrumentos, contudo, podem ser utilizados também como ferramentas de comunicação externa, designadamente revistas, folhetos, brochuras, *e-mails*, telefonemas e reuniões.

Comunicação escrita	Comunicação oral	Comunicação audiovisual
Revistas <i>Newsletters</i> Folhetos Relatórios Brochuras Cartas Jornais Boletins Manuais Memorandos Quadros Informativos Intranet <i>e-mail</i>	Cara-a-cara Telefone <i>Hotlines</i> Teleconferências Discursos Apresentações formais Reuniões	Filmes Videoconferências Círculo interno de televisão Intranet

Tabela 1 – Instrumentos de comunicação interna (Beirão et al., 2008, p. 94).

No contexto de Estágio Curricular no Departamento Comercial, algumas das funções que me foram atribuídas envolviam fazer e receber telefonemas, escrever e responder a *e-mails* sobre vários assuntos, tais como: pedidos de cotação e de transporte, envio de diferentes tipos de documentos, responder a dúvidas e questões dos clientes, etc. Contactei com várias áreas da empresa no dia a dia, o que mostra a versatilidade e polivalência necessárias para trabalhar no *backoffice*. Pratiquei e continuei a desenvolver competências orais e escritas em português, em inglês e em espanhol, ainda que tenha usado esta última língua com menor frequência. Cheguei a usar pontualmente o francês (escrito), língua com a qual já não tinha contacto há bastante tempo e que utilizei em trocas de *e-mails* com clientes/representantes. Na Larus deram-me a conhecer vocabulário específico já usado neste contexto empresarial. Por outro lado, a Internet pode, de facto, ser uma excelente ferramenta de trabalho se for usada de forma inteligente e criteriosa. O assistente comercial tem um trabalho exigente e algo caótico, pois é obrigado a executar tarefas diariamente relacionadas com várias encomendas em diferentes fases do processo e ainda a responder a novos *e-mails* e telefonemas. A realização destas tarefas exigiu de mim uma certa ginástica mental que me vi obrigada a desenvolver.

O telefone é, sem dúvida, um meio de comunicação muito usado na Larus. Todos os dias eu desempenhava tarefas inerentes ao cargo de assistente comercial, por isso recebia e atendia chamadas pelos mais variados motivos, dado o contacto principal da empresa se encontrar no Departamento Comercial. O contacto telefónico podia ser usado tanto de forma interna (entre colaboradores da empresa), como externa (por exemplo, um cliente ou uma transportadora). Dependendo do contexto, em certos casos, até era mais fácil fazer um telefonema para obter uma resposta, em vez de esperar que o recetor lesse os *e-mails*. Por vezes, todavia, sucedia o oposto: certas transportadoras preferiam que lhes enviassem o pedido de cotação via *e-mail*, em vez de serem contactadas por telefone, possivelmente para efeitos de arquivo.

Ao atender a chamada, deve-se, em primeiro lugar, saber o nome de quem estava do outro lado da linha, de onde está a ligar e saber qual o assunto. Não se tratando de questões do âmbito comercial, encaminhava o cliente para a pessoa ou departamento com quem ele desejava, ou deveria, estabelecer contacto. Se, na altura, não fosse possível dar a resposta à questão que me era colocada, tinha o cuidado de registar o nome do cliente e o respetivo contacto para que mais tarde a chamada lhe fosse devolvida.

Hoje em dia, o correio eletrónico é absolutamente indispensável na comunicação empresarial. Há uma década atrás, contudo, ainda se escrevia que «o *e-mail* [era] utilizado principalmente para comunicar a nível interno» (Carey, 2008, p. 144). Na redação de um *e-mail* de negócios é importante escrever de forma clara, cuidada e cordial. O uso correto da gramática, ortografia e pontuação é essencial, pelo que se deve fazer sempre uma revisão ao texto antes de enviar o *e-mail*. É importante começar por esclarecer as suas dúvidas e questões que foram colocadas no início da nossa resposta. Quando se responde a um potencial cliente, é fundamental fornecer-lhe, de forma muito clara, toda a informação sobre a encomenda, nomeadamente formas e *timings* de pagamento, possíveis descontos, data e método de entrega (cf. Ashley, 2004, pp. 22, 60; cf. Carey, 2008, p. 145). As abreviaturas e acrónimos podem ser úteis, porque são de fácil escrita e leitura, mas são mais usados quando já há uma relação amigável e informal entre os correspondentes. Também é possível omitir a saudação e a despedida no caso do remetente e o destinatário já tiverem tido com contacto anteriormente (cf. Ashley, 2004, p. 22-23).

O *e-mail* é, na Larus, uma forma de comunicação interna e externa. É usado durante todo o percurso desde o pedido de cotação inicial até à entrega na morada indicada pelo cliente. O alcance universal do *e-mail* vai precisamente ao encontro das necessidades de uma empresa com uma presença internacional como a Larus.

De certa forma, o *e-mail* tomou o estilo da carta adaptando-a, sendo mais ou menos formal quando necessário. Continuam a existir os campos «De» e «Para» e o *e-mail* de cada pessoa é a sua «morada». O assunto mantém-se de certa maneira. Há formas de apresentação e de despedida. Pode também personalizar-se a assinatura e dizer ao sistema para a adicionar automaticamente no final da mensagem. Pode então dizer-se que o *e-mail* substitui a carta com aviso de receção, incluindo recibos de entrega e de leitura, que permitem confirmar que a mensagem foi entregue e lida pelo destinatário.

Numa fase inicial, é importante estar atento à informação que pode e/ou deve ser divulgada nos *e-mails*, como, por exemplo, se os preços incluem, ou não, o Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), os custos de transporte (a não ser que já nos tenha sido pedido essa cotação específica), eventuais descontos e condições de pagamento, bem como a indicação do tempo estimado de entrega.

No contacto via *e-mail* com alguns clientes estrangeiros eram utilizados acrónimos ou abreviaturas para tornar a comunicação mais rápida e fluída, tais como o acrónimo ASAP (em inglês quer dizer «*As Soon As Possible*», ou «o mais cedo possível») e a abreviatura RSVP (em francês significa «*Répondez S'il Vous Plait*», ou «responda por favor»).

Além das vantagens referidas, o uso do *e-mail* tem outras: não tem custos e proporciona a oportunidade de comunicar rápida e facilmente com pessoas de todo o mundo. Facilita igualmente a partilha de informação com várias pessoas ao mesmo tempo, embora seja necessário ter em atenção os destinatários para evitar situações desconfortáveis. Quando queremos que alguém esteja a par de dada situação (através dos campos «c.c.» e/ou «b.c.c.»), é muito mais prático do que escrever uma carta ou mesmo mandar um fax ou fazer um telefonema. Os recetores também podem imprimir cópias dos *e-mails* ou guardá-los em ficheiros (cf. Ashley, 2004, p. 20; cf. Carey, 2008, p. 150).

Apesar de tudo, o *e-mail* também tem as suas desvantagens: falhas técnicas podem impedir a receção ou o envio de *e-mails*, redundar em *e-mails* ilegíveis ou desconfigurados, impossibilitando até a visualização de anexos. O recetor tem obrigatoriamente de ter acesso a um computador de mesa ou portátil (ou mais recentemente um *smartphone*) e o *software* adequado para poder ler os *e-mails*. Recomenda-se alguma parcimónia no uso de letras maiúsculas ao escrever *e-mails*, porque torna o texto mais difícil de ler e também porque é o equivalente digital de gritar (cf. Carey, 2008, p. 143, 149-150). Alguns autores dizem que não é recomendado o envio de informação confidencial a não ser que haja uma forma de encriptá-la e torná-la apenas acessível aos utilizadores autorizados (cf. Ashley, 2004, p. 20; cf. Carey, 2008, p. 144).

Na Larus, incluindo no Projecto Alba, todos os dias eram criadas pastas para guardar os pedidos nacionais e internacionais e as respetivas respostas na área comercial. Quanto às desvantagens, destacaria o facto de ao longo do meu Estágio eu ter recebido pontualmente *e-mails* ilegíveis ou desconfigurados. Além disso, bastava haver alguma falha na Internet para ficar com o *e-mail* da empresa inacessível, o que dificultava bastante o trabalho de um assistente comercial.

Numa rede de valor destacam-se em três aspetos: um sistema de parcerias e alianças que uma empresa cria para pesquisar, aumentar e entregar os seus produtos; um sistema que inclui os fornecedores da firma, os fornecedores dos seus fornecedores e ainda os seus clientes mais próximos, bem como os clientes finais; e a inclusão de ligações a entidades como pesquisadores académicos e agências de aprovação do Governo (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 454). Para uma boa gestão desta rede de valor, as empresas têm investido em tecnologias de informação e *software*. Empresas de *software* conceberam sistemas de planeamento dos recursos empresariais (*enterprise resource planning*, ou ERP) para gerir o fluxo financeiro, a produção, recursos humanos, compras e outras funções relevantes dentro de uma só estrutura. Contudo, as empresas ainda estão a caminho de um sistema ERP verdadeiramente abrangente (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 454).

Kotler & Keller constatarem que hoje em dia o comercial é cada vez mais eletrónico (2009, p. 598), tendo acesso facilitado à informação ao ter computadores portáteis e *smartphones*. Isto permite-lhes aceder a documentos partilhados *online* apenas para os colaboradores da empresa. O uso do *smartphone* intensificou a comunicação empresarial interna e externa.

A Larus trabalha com o *software* de gestão e, no contexto das atividades por mim desempenhadas, tive mais contacto com as funções ligadas à área comercial, ou seja, elaboração de propostas de contacto (vd. Anexo 3), confirmações de encomenda, faturas proforma de adiantamento ou finais (relacionadas com o pagamento da encomenda), as guias de remessa ou de transporte. As faturas finais eram da responsabilidade da contabilidade.

3.1.1. Elaboração de propostas nacionais

Ao receber pedidos de cotação através do *e-mail* é elaborada uma proposta de contacto, isto é, um orçamento inicial que indique o preço dos produtos em que o contacto demonstra interesse. Aqui ainda não existe qualquer vínculo formal, que só virá a acontecer se esta proposta de contacto for revista e adjudicada, passando a confirmação de encomenda. Como a Larus não costuma trabalhar com produtos em *stock*, vai produzindo à medida que vai recebendo encomendas. A melhor forma por mim encontrada para gerir todos os pedidos foi através de dois critérios: os pedidos mais antigos e os mais urgentes tinham prioridade relativamente aos outros. Podem ser dadas equivalências de produtos quando valer a pena, mas dado o ritmo algo frenético da jornada de trabalho, nem sempre foi possível fazer este tipo de análise, tendo sido dada prioridade a outras tarefas.

Relativamente ao primeiro documento que é produzido, a proposta de contacto tem sempre a validade de 30 dias, inclui o contacto (a criar na base de dados do sistema PHC, caso não exista) e há que destacar os prazos de entrega (90 dias para concursos e 30 ou 60 dias para câmaras com transporte e avisar o comercial da zona). Outros campos a serem também preenchidos são a área (distrito/localidade), a designação da obra e observações (se aplicável).

No que se refere aos produtos em si, estes são procurados no sistema. Ao colocar a referência do produto no *dossier* da proposta e ao indicar a quantidade necessária, o sistema faz o cálculo e apresenta o resultado. Caso o produto não apareça no sistema, tem que ser introduzido na proposta manualmente.

Sublinha-se a atenção a certos produtos que, apesar de pertencerem ao catálogo da Larus, exigem a produção de uma quantidade mínima, porque, no caso de produtos que nunca foram fabricados anteriormente, é necessário um maior investimento (por exemplo, bancos de betão, grelhas e outros implicam a realização de moldes). No que diz respeito aos produtos que incluem

madeira, deve mencionar-se que há a versão *standard* (Tali) e a alternativa (Kambala Escura), ambas madeiras tropicais. Ainda existe a opção de Carvalho francês (tratada e mais cara) que necessita de ser orçamentada. Certas papeleiras e pilaretes necessitam de chaves que são gratuitas e não estão sujeitas a IVA. Dependendo do número de unidades pedidas de cada peça de mobiliário urbano, o número das chaves a ser dado corresponde a metade das unidades do produto.

Sobre as condições de pagamento, se o valor a pagar for inferior a 1000€, a situação é de contra entrega/pronto pagamento. Se o valor não ultrapassar os 10.000€, 15% são pagos na adjudicação e os 85% restantes antes da entrega. Quanto às propostas que ultrapassem os 10.000€, é necessário pagar 30% do valor total na adjudicação e 70% contra entrega. Nas propostas nacionais, tanto os produtos como o transporte têm 23% de IVA.

No caso de alguém entrar em contacto com o Departamento Comercial para saber o preço de um determinado produto, o preço pode ser dado informalmente (sem criar uma proposta de contacto). Deve, contudo, alertar-se para o facto de o preço fornecido não incluir IVA, nem descontos nem preço do transporte.

Se são recebidos vários *e-mails* de diferentes empresas a pedir cotação para os mesmos produtos, deve ponderar-se a possibilidade de se tratar de um concurso lançado por uma câmara. Se for esse o caso, é feita uma proposta que é reaproveitada, alterando-se apenas os dados do contacto. Convém tentar sempre saber a obra para a qual o potencial cliente quer o material, caso possam vir a existir situações dúbias, ou de subcontratação ou de fiscalização.

Outra situação que pode acontecer é o fabrico de soluções adaptadas às necessidades do cliente (a vertente da personalização já referida). Esta situação mais complexa passa para as mãos de pessoas afetas à orçamentação. Por exemplo, houve uma situação em que um cliente queria fazer um banco com umas réguas de madeira que ele já possuía, porém, havia que ter em conta várias questões: saber qual o tipo e a qualidade da madeira, metalização, pintura, montagem, o alinhamento das réguas, parafusos de fixação, etc. Pode igualmente ser necessária a orçamentação para situações em que os preços de certos produtos da Larus ainda não estão estipulados. Uma arquiteta paisagista de uma empresa contactou a Larus precisamente com um pedido de cotação de uma linha cujos produtos ainda não tinham preços definidos. Tal como no caso anterior, esta situação passou para as mãos da orçamentação (vd. Anexo 4).

As propostas nacionais são guardadas em pastas próprias, sendo diariamente criada uma pasta nova com a respetiva data. Dentro desta é criada uma outra com a designação «Prp» e o nome da empresa para cada proposta. Esta pasta inclui a proposta de contacto do PHC em formato PDF enviada para o cliente, os *e-mails* enviados pelo cliente referentes ao seu pedido de cotação e *e-mails* trocados com o cliente e a transportadora. Se a proposta for superior a 5.000 €, guardam-se

todos os elementos relevantes numa pasta denominada «Comercial», dentro da pasta da «Oportunidade» (da qual falarei adiante).

3.1.2. Representantes/agentes e a plataforma Archiexpo

A Larus faz negócios com uma série de países através de representantes e agentes que agem como intermediários. Entre os países incluídos nesta situação encontram-se a Alemanha, Estados Unidos da América (E.U.A.), Emirados Árabes Unidos, Espanha, Holanda, Itália, Macau, entre outros. Por exemplo, a Larus Design tem a Tanseeq LLC como parceira no Dubai, Emirados Árabes Unidos.

Para além da comunicação empresarial incluir telefonemas e *e-mails*, o *backoffice* do Departamento Comercial interage com a Archiexpo (vd. Anexo 5). Esta plataforma digital consiste num *showroom*, ou montra internacional de divulgação, de produtos ligados à arquitetura e ao *design*, integrando o mobiliário urbano. Dentro das categorias gerais de arquitetura e *design* há subcategorias: mobiliário, decoração, iluminação, cozinha e casa de banho, jardins e terraços, edifícios e espaços públicos, construção, paisagismo, arranjos exteriores e interiores, chãos e revestimentos de parede, aquecimento, ventilação e ar condicionado, eletricidade, edifícios inteligentes e controlo dos acessos. Neste *site* da Archiexpo, a Larus expõe os seus produtos e pode receber pedidos provenientes de vários sítios do mundo, apostando fortemente na internacionalização. Os idiomas usados nas respostas são o português, o inglês, o francês e o espanhol.

Após um período experimental, é necessário o pagamento de uma dada quantia para permanecer no *site*, o que o torna um local mais restrito. Todas as propostas são enviadas com o conhecimento do diretor comercial e utiliza-se a tabela de preços correspondente.

3.1.3. Elaboração de propostas internacionais

Se o pedido de cotação é internacional, primeiro temos de saber de onde provém, pelo facto da Larus ter representantes/agentes em certos países. No caso de pedidos de cotação provenientes de países para os quais a Larus tem um representante (por exemplo, Itália e E.U.A.), os pedidos são reencaminhados para os respetivos representantes/intermediários. Nos outros casos, a resposta é dada diretamente pela Larus.

O desencadeamento de processos internacionais é parecido com os nacionais (arquivado na pasta dos pedidos internacionais), mas com algumas diferenças. Quando se lida com clientes estrangeiros, a estrutura *standard* dos documentos está em inglês. Antes de criar o documento PDF com os campos traduzidos, guarda-se o documento no formato *Word*, fazendo-se depois algumas alterações relativas ao nome do documento de «*order confirmation*» para «*proposal*». De seguida,

guarda-se esse ficheiro em formato PDF e envia-se o mesmo ao cliente. Quanto ao conteúdo do documento, ou seja, a designação dos equipamentos de mobiliário urbano, a sua descrição, a quantidade, o preço, as condições de pagamento e os prazos de produção/entrega e transporte estão escritos na língua que é usada para comunicar com o cliente (francês, espanhol ou inglês).

O preço dos produtos que aparece no sistema é, por defeito, o preço nacional. Por isso, é necessário procurar nas tabelas de preços internacionais e ver qual é que deve ser aplicada. Para tal, usa-se a tabela internacional EN/FR/ES distribuidor, à qual não se aplica nenhum desconto.

Português	Inglês	Francês
Proposta / encomenda	Purchase order	Commande
Transporte com / sem grua	Transport with / without crane	Transport avec / sans grue
Condições de pagamento: adjudicação + contra entrega	Payment conditions: with order + before dispatch	Condition de règlement: avec ordre + avec virement avant expédition
Contra entrega ou pronto pagamento	Before dispatch	Avant expédition
Tempo de produção / entrega (a decidir)	Production / delivery time (to be agreed)	Délai de production / bon de livraison
Montante a pagar	Final amount to pay	Montant final à payer
Morada de entrega	Delivery address	Adresse de livraison
Tabela 2 – Termos usados na comunicação com clientes nacionais e internacionais		

3.1.4. Algumas questões linguísticas e culturais

Ao falar da presença internacional da Larus, deve ter-se em conta as diferenças culturais existentes entre Portugal e clientes de outras nações. O termo «identidade cultural» é «imensamente desafiador» segundo Dervin (2011, p. 182 *apud* Handford, 2014, p. 42) e tem sido muito debatido. A perspetiva de identidade que tem sido mais aceite ao longo do tempo é essencialista (Benwell & Stokoe, 2006 *apud* Handford, 2014, p. 42): cada pessoa tem uma identidade nuclear, que é a sua essência absoluta e imutável que rege as suas ações.

A teoria essencialista teve uma forte influência no trabalho transcultural de Geert Hofstede (1980, 1991, 1998) que defende a existência de um grau elevado de determinação causal relativamente às culturas e comportamentos das nações e sociedades; e também afetou alguma pesquisa na área dos negócios que equipara a cultura com a nacionalidade (por exemplo Lewis, 1999; Sussman, 2000). Todos nós aprendemos formas de pensar, sentir e agir ao longo da nossa

vida, embora muita dessa aprendizagem ocorra durante a infância, e Hofstede *et al* usam a analogia da «programação mental» para explicar o que acontece nos nossos cérebros. Contudo, o comportamento humano não é apenas explicado por esse fator, uma vez que existem outras influências. Os autores dizem que este «*software* da mente» se pode designar por cultura (Hofstede *et al*, 2010, p. 4-5). A cultura é sempre um fenómeno coletivo, devido ao facto de ser partilhada com pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social onde foi aprendida. A cultura é o que distingue os membros de um grupo dos outros. Sendo assim, a cultura não é inata nem herdada, isto é, algo que se deve encontrar entre a natureza humana (universal e herdada) e a nossa personalidade (individual, herdada e aprendida), ainda que as fronteiras entre elas sejam discutidas entre os cientistas sociais (cf. Hofstede, 2010, p. 6-7). Esta teoria das dimensões culturais diferenciadoras de Hofstede engloba seis categorias: distância ao poder, individualismo, masculinidade, aversão à incerteza, orientação a longo prazo e indulgência que vão ter impacto nos valores básicos do trabalho e na comunicação intercultural (cf. Hofstede-Insights, 2019). Não obstante a sua influência nas áreas da gestão e negócios (Holliday, 2011; Jameson, 2007), o trabalho de Hofstede tem sido criticado (cf. Handford, 2014, p. 42).

Uma visão alternativa defende que não se possui uma única identidade, mas sim várias identidades: pessoais, relacionais e coletivas (Simon, 2004; Spencer-Oatey, 2007 *apud* Handford, 2014, p. 42). Spencer-Oatey (2007, p. 5) comenta que as teorias psicológicas sobre a identidade normalmente fazem a distinção entre identidades pessoais (individuais) e sociais (grupos ou coletivas), mas isso não quer dizer que uma identidade individual corresponda automaticamente a um só indivíduo nem que uma identidade coletiva se refira a um membro de um grupo. As identidades coletivas podem ser sociais, culturais ou socioculturais (Spencer-Oatey, 2007, p. 6). Spencer-Oatey (2007, p. 5) cita Brewer e Gardner (1996, p. 84), Hecht (1993) e Hecht *et al.*, (2005) como figuras que também veem a questão da autorrepresentação e identidade como conceitos que podem e devem ser analisados desde três perspetivas: pessoal, relacional e coletiva.

As identidades são relevantes em diferentes momentos da interação, como se houvesse «um portefólio de identidades possíveis» (Van De Mierop & Clifton, 2010, p. 2450 *apud* Handford, 2014, p. 42). Tal não significa que os interlocutores possam mudar de identidade de um momento para o outro. A restrição e o constrangimento fazem parte do que se considera como identidade: existem limitações dependentes do contexto que influenciam a variedade de identidades que se pode adotar. Em contextos profissionais variados, estas restrições e possibilidades relacionam-se frequentemente com o poder e a sua negociação (Gee, Hull, & Lankshear, 1996 *apud* Handford, 2014, p. 42). Além disso, considero relevante ressaltar que as mudanças ocorridas nas empresas nas últimas décadas que levaram a que se passasse a considerar os empregadores como colaboradores, um termo resultante da redução dos níveis hierárquicos («flattening of

organizational hierarchies»), e o aparecimento de novos valores como libertação, confiança e colaboração (Gee, Hull, and Lankshear, 1996, p. 29 *apud* Van De Mierop e Clifton, 2018, p. 128). Contudo, a curiosidade aqui encontrada é que é imperativo que, para que este novo sistema funcione, os colaboradores estejam em completa sintonia com a entidade empregadora e revejam as suas identidades para que estejam de acordo com a visão promovida pela empresa (Hull, 2001, p. 17 *apud* Van De Mierop e Clifton, 2018, p. 128).

Podemos usar o termo «comunicação intercultural» quando existem identidades culturais declaradamente diferentes e visíveis no diálogo (Collier & Thomas, 1988 *apud* Holmes et al., 2016, p. 42). O conceito de identidade cultural inclui uma série de categorias e papéis, tais como a nacionalidade, a etnia, a religião ou o género (vd. Benwell & Stokoe, 2006; Dervin, 2011 *apud* Handford, 2016, p. 42). Os valores culturais também influenciam o comportamento do consumidor. Citemos, por exemplo, os valores islâmicos de honra e lealdade familiar no Egito ou na Índia (cf. Dwyer & Tanner Jr, 2006, p. 112). No contexto do diálogo profissional, Handford refere Alvesson e a sua ideia de que a identidade organizacional também faz parte do leque das várias identidades culturais de uma pessoa (Alvesson, 2002 *apud* Handford, 2016, p. 43). Alvesson (2011, p. 21) transmite-nos que, no âmbito dos estudos de organização, o conceito de identidade é usado de três formas: identidade organizacional, identidade social, e a autoidentidade. O autor prossegue dizendo que a identidade organizacional representa a forma através da qual os membros da organização se definem como um grupo social relativamente ao ambiente externo bem como de que forma se diferenciam da competição, citando Dutton et al., (1994) e Haslam (2004). Os membros moldam e são moldados por esta identidade organizacional. Os membros da organização desenvolvem e expressam os seus autoconceitos dentro da mesma e aquela é afetada pelas ações dos membros. Sendo assim, a conceptualização da identidade organizacional vai para além da organização e engloba também, parcialmente, a forma como o indivíduo se vê a si mesmo em relação à sua identidade organizacional através da identificação com o uso de uma categoria social (cf. Alvesson, 2011, p. 21).

Quanto à Larus e à questão da comunicação com os clientes estrangeiros, em geral, o inglês é a língua *franca*. Para além da comunicação escrita, cheguei a falar com o representante americano ao telefone, conversa esta mantida em inglês. Estabeleci igualmente comunicação escrita em francês com clientes franceses e tive algum contacto com o espanhol. Por exemplo, uma situação interessante foi o facto de o contacto mantido com o representante italiano ter ocorrido em espanhol, dado que era uma língua que ambos conhecíamos (vd. Anexo 6). Os documentos enviados aos clientes internacionais têm, como já referi, uma estrutura base em inglês, mas o

conteúdo pode aparecer noutras línguas, no caso vertente, em português, em inglês, em francês e em espanhol.

Não podemos subvalorizar o impacto que as diferenças culturais e religiosas podem ter. Quanto aos países muçulmanos, estes não trabalham à sexta-feira (o seu dia sagrado), enquanto que a cultura e religião que moldaram Portugal fazem com que tenhamos geralmente dois dias de descanso, sábado e principalmente o domingo. Outro ingrediente a juntar à receita é o tema dos fusos horários (e o horário de verão que não é aplicado em vários países) que poderá ou não interferir na altura do dia em que se pode estabelecer contacto com os clientes. Por vezes, um *e-mail* enviado num certo dia a certa hora obtinha uma resposta já fora do horário de trabalho da Larus. Aliás, era importante começar logo cedo a jornada de trabalho relativamente aos países do Médio Oriente, pois tem um fuso horário mais adiantado. Para dar outro exemplo, no caso dos telefonemas, a situação pode ser mais sensível, pois não se pode contactar logo de manhã um representante de um país situado no continente americano quando lá ainda é de madrugada.

3.1.5. Negócios/Oportunidades

Já foi assinalado previamente que os pedidos têm que ter um valor total superior a 5.000€ para que sejam considerados uma oportunidade/negócio. Se for este o caso, o pedido é incluído numa lista de negócios/oportunidades com a designação do projeto/nome da proposta e, dentro desta, cria-se outra pasta com o nome «comercial», onde será colocada toda a informação necessária relativa aos pedidos dos vários empreiteiros (*e-mails* importantes, pedido de cotação, proposta de contacto, confirmação de encomenda, fotos e outros elementos relevantes). É pertinente frisar que a referência da proposta (o número atribuído à pasta) deve aparecer no campo das «observações» da proposta do PHC. Como a pasta está disponível para todos o que estão na rede partilhada, outras áreas como o projeto ou a orçamentação podem incluir informação relevante nas respetivas subpastas.

É também necessário criar, no aplicativo de uso interno ODOO, a nova oportunidade e preencher os campos com os dados necessários. Antes de criar a oportunidade poderá ser necessário criar primeiro o cliente (se ainda não aparecer no aplicativo), indicando sempre a respetiva empresa. O processo decorre da seguinte forma: ir ao aplicativo e dentro do separador «oportunidades» criar «novo». No assunto é colocado exatamente o nome que se atribuiu à pasta criada no geral, por exemplo: «0360 – Sinalética Parking Bab Chellah_Rabat». Preenchem-se os campos com os dados correspondentes sobre o concurso em si (nome da obra, número de referência interna e retorno esperado – valor obtido a partir da primeira proposta enviada e próxima ação), sobre o dono da obra (morada, *e-mail*, telefone, qual o vendedor da zona) e, nas «notas internas», acrescenta-se mais informação importante (nome de obra, dono da obra, valor, prescriptor).

De seguida, reencaminha-se para o comercial da zona em questão o aviso das novas oportunidades, com o conhecimento do diretor comercial. Quando a situação se refere a um concurso, só se altera o cliente para o empreiteiro quando o concurso tem um vencedor; antes disso considera-se como dono da obra uma entidade, como uma Câmara Municipal, por exemplo. O prescriptor pode ser um gabinete de arquitetura que projeta a obra ou uma secção da câmara ligada à arquitetura e urbanismo (este tipo de informação pode ser encontrada nos desenhos técnicos que são enviados com os pedidos de cotação). É do interesse da Larus ir fazendo o ponto de situação dessas oportunidades, contactando as empresas que lhe fizeram um pedido de orçamento com o fim de apurar o vencedor. Voltarei a esta situação mais à frente (vd. Cap. 3.1.10.).

Sempre que é necessária a intervenção da orçamentação em alguma situação, depois de ter sido criada a oportunidade, deve-se ir ao separador das mesmas e arrastá-la para a coluna das «propostas», onde será vista pelo orçamentista (vd. Anexo 7). Quando o departamento comercial recebe o orçamento, ter-se-á que acrescentar a inflação correspondente ao preço definido.

3.1.6. Revisão de Proposta

Quando o cliente pedir uma revisão de proposta, deve-se enviar novo *e-mail* onde são apresentadas todas as condições, isto é, validar os preços apresentados na proposta, indicar o respetivo desconto ligado à tabela de preços portuguesa, os custos de transporte, os prazos de entrega e condições de pagamento, enviando também as folhas de catálogo dos produtos em questão. Deve ser dado conhecimento do *e-mail* ao comercial da zona e ao diretor comercial se estiver em questão uma oportunidade/negócio.

É crucial anotar na revisão da proposta de contacto logo que possível observações importantes referentes aos equipamentos em questão, por exemplo, se os produtos devem ser fabricados com a madeira *standard* ou com um tipo de madeira diferente. Para além do material, outros aspetos podem ser personalizados, tais como a cor, o tipo de fixação, etc. Quanto mais cedo forem definidos estes pormenores, melhor é para ambas as partes.



Figuras 22 e 23 – Contentor de dejetos caninos personalizado.

3.1.7. Confirmações de encomenda

O *backoffice* no Departamento Comercial tem várias responsabilidades. Para que o processo chegue à fase de entrega ao cliente, há vários aspetos que têm que ser articulados para que tudo decorra sem sobressaltos. A gestão das encomendas depende de outros departamentos com os quais o *backoffice* interage, como a produção, transporte e entrega, financeiro, projeto, fornecedores, entre outros (cf. Dwyer & Tanner Jr, 2006, p. 368).

As encomendas são normalmente escritas num formulário de encomendas da própria empresa (vd. Anexo 8) com uma data e um número de referência que deve ser sempre incluído na documentação da Larus. Aliás, as encomendas devem ser sempre confirmadas através de uma prova escrita (cf. Ashley, 2004, p. 62). Não é aceite internamente a formalização da encomenda através de um contacto telefónico. Tem de haver uma formalização «física», através de um documento do cliente, como por exemplo, um *e-mail*, ou então a confirmação de encomenda tem de ser carimbada e assinada pelos responsáveis da empresa. Durante o meu Estágio costumava ser suficiente um *e-mail* enviado pelo cliente para formalizar a encomenda.

Quando a proposta de contacto é adjudicada, ou seja, se o pedido de cotação passa efetivamente a uma encomenda, há que verificar primeiro se o cliente já está criado no sistema PHC (pesquisando pelo número de contribuinte ou pelo nome). Se já existir, é importante verificar se os dados do cliente e as condições de pagamento que estão na ficha estão atualizados. Se não estiver no sistema, tem que ser criado um novo registo com as informações principais do cliente: o nome, o NIF, morada e código postal, país de origem e dados de contacto (telefone/telemóvel, fax, *e-mail*). No separador dos dados financeiros, colocam-se as condições de pagamento para esse cliente. Sendo estrangeiro, não é cobrado o IVA. Por isso é necessário indicar o motivo de isenção de imposto, caso o destino seja um país da União Europeia. Em situações internacionais, se a «*proposal*» for adjudicada, a designação «confirmação de encomenda» vai ser alterada para «*order confirmation*» (vd. Anexo 9).

Quando a Larus recebe a prova do pagamento da percentagem relativa à adjudicação, é criada a fatura de adiantamento e abre-se um processo físico onde são adicionados todos os documentos relacionados com a nova encomenda: *e-mails* relevantes trocados com o cliente, o pedido do cliente, a proposta de contacto, cotações de transporte e outros documentos importantes.

Para criar uma nova encomenda deve escolher-se a opção «Dossier – Confirmação de Encomenda», a fim de inserir e de validar os dados do cliente e os da encomenda em si (os produtos, o transporte e a montagem, a área e o local). Se se está a lidar com uma proposta de contacto que passa a confirmação de encomenda, pode optar-se por copiar as linhas da proposta de interesse para a Larus, já que o programa tem uma opção que permite selecionar a proposta de contacto e depois quais as linhas a copiar para um novo *dossier*, uma nova confirmação de

encomenda. Para além de validar os dados, deve indicar-se nas linhas da confirmação de encomenda o nome da obra e número do pedido do cliente (caso o tenhamos). Quando se trata de encomendas de câmaras, é obrigatório referir no documento os números da «Requisição/Contrato», «Cabimento» e «Compromisso», mas não é preciso enviar para as câmaras o ficheiro da encomenda em formato PDF (vd. Fig. 24).

Referência	Designação
0411990013	Proposta Contacto nº 37 de 08.01.2019 Vesúvio Pilarete 17 Requisição N.º 42 Cabimento N.º 2019/86 Compromisso N.º 2019/83 Pagamento: a 60 dias Prazo de entrega: previsto de 45/60 dias

Figura 24 – Excerto de uma confirmação de encomenda de uma câmara municipal.

Documento	Número	Emissão	Validade	Nº Pag
Proposta Contacto	21964	15.03.2019	30 (dias)	1 / 1
Nº Designação de Obra REQ.ESPAÇOS EXT E CENTR TÊC HUB CRIATIVO BEATO-LX			Negócio	OO Nº
Prazo de Entrega	Transporte não incluído Montagem não incluído		Responsável Inês Cardigos	
90 * (dias)				
Condições de Fornecimento		Condições de Pagamento 30% adj + 70% contra entrega		
Observações				
Refº 0460				
Referência	Designação			
0403050051	Papeleira Urbus 80 Litros c/ chapa de inox, c/ cinzeiro e e máscara de pintura de separação de lixos Inclui dois baldes em plástico rotomoldado. Chave para papeleiras			
0404040006	Bebedouro Linea Round 900mm			
0411990008	Pilarete P2 Rebatível Chave para dissuasores			
EQUIVALÊNCIA				
0401030056	Estacionamento 800 City - Cor NCS S3010-G50Y			

Figura 25 – Excerto de uma proposta de contacto relacionada com um concurso.

Se houver mais informação essencial a acrescentar, adicionam-se linhas ao documento e pode incluir-se indicações relativas ao fabrico de um equipamento. É importante dar atenção aos detalhes, tais como indicar o número da proposta de contacto, a data, o número do negócio/oportunidade (caso se justifique) e da proposta (incluindo as referências dos produtos) (vd. Fig. 25), bem como o tipo de venda (nacional ou exportação direta) no campo dos «Outros dados» e mais concretamente no «Centro analítico».

Aqui começam a ser acertados detalhes relativos ao transporte e à montagem, prazo e local de entrega, condições de pagamento, código aduaneiro (no caso de uma encomenda internacional). É importante guardar os números da proposta de contacto, da confirmação de encomenda e do pedido do cliente para ficar. Se já houver observações referidas na proposta de contacto, têm que constar igualmente do novo documento (a cor ou o tipo de fixação das papeleira/bancos/etc.). Finalmente, a fim de obter da transportadora um orçamento de transporte, é necessário fornecer os seguintes dados: as medidas da(s) paleta(s) (comprimento x largura x altura) ou o número de metros de estrada a ocupar e o peso total da mercadoria a ser transportada.

Quando a Larus indica ao cliente determinado prazo de entrega (por exemplo, 90 dias é o *standard* para concursos), é preciso ter em conta todas as fases do processo até que a encomenda esteja pronta para sair. Isso envolve saber o tempo de produção, se o cliente pagou o valor total da

encomenda e contactar a transportadora para combinar a data de levantamento do material. Tem que haver uma boa coordenação entre todos os envolvidos, a fim de respeitar os prazos.

Após a criação da confirmação de encomenda, é preciso imprimi-la, incluí-la no processo físico e guardá-la em formato PDF com o propósito de ser enviada para o cliente. O diretor de produção também deve ser informado, atualizando-se o documento interno das encomendas abertas (ao qual ele tem acesso), onde se inserem os dados da encomenda e detalhes importantes para a produção das peças (as da Larus e as do Projecto Alba). Seguidamente é feito o acompanhamento das encomendas ativas.

3.1.8. Faturas proforma adiantamento/final

A fatura é um dos principais documentos usados nas trocas comerciais, não só para pedidos de pagamento mas também para servir como prova de transação. Nela constam informações sobre o que foi vendido, os termos da venda e os detalhes da transação. Uma fatura pode ir acompanhada de uma carta ou um *e-mail* com informação adicional (cf. Ashley, 2004, p. 77, 98). Quando a encomenda estiver pronta, informa-se o cliente e é enviada uma fatura proforma. Este tipo de fatura designada «proforma» pode ter os seguintes propósitos: se o cliente tem de fazer o pré-pagamento, se o cliente quer ter a certeza de que a cotação não vai ser alterada, se os bens foram enviados com a aprovação, em venda ou devolução ou em consignação para um agente que os vai vender em nome do responsável principal, ou como documento aduaneiro (cf. Ashley, 2004, p. 77).

Já foi referido que não é possível abrir uma encomenda até que o cliente pague determinada percentagem no que diz respeito à adjudicação. As faturas proforma são utilizadas no caso de pré-pagamento, quando é necessária documentação ou para informar o cliente do preço a pagar (cf. Ashley, 2004, p. 98). Para tal é criada uma fatura proforma de adiantamento, em que são preenchidos os campos que dizem respeito ao cliente. Deve verificar-se se todos os dados estão corretos e colocar sempre a referência da encomenda do cliente, da obra, com (encomendas nacionais) ou sem IVA (encomendas internacionais). Neste documento deve mostrar-se ao cliente qual é a percentagem e o valor correspondente à adjudicação que deve pagar. Os clientes não têm de pagar pelas chaves para papeleiras ou pilaretes que são enviadas (se há problemas com o IVA quando se tenta guardar o documento, é por serem gratuitas. É necessário então indicar o motivo de isenção de imposto).

Quando se chega à fase final do processo e a encomenda está pronta ou quase pronta, a Larus envia novamente por *e-mail* uma fatura proforma (ou «*proforma invoice*» no caso de uma encomenda internacional) em formato PDF que inclui os cálculos efetuados (vd, Fig. 26). Deve-se juntar a essa fatura proforma um documento onde figura o Número de Identificação Bancária (NIB) da Larus para o qual o cliente tem de fazer a transferência do montante ainda em falta. O

Departamento Financeiro tem de receber um comprovativo do pagamento para que a encomenda tenha autorização para sair.

Pagamento: Desconto comercial de 10% com
pagamento de 15% na adjudicação + 85%
na entrega
Prazo de entrega: 90 dias

VALOR FINAL A PAGAR

5.201,18 € - 780,18 € = 4.421,00 €

Figura 26 – Excerto de uma fatura proforma.

3.1.9. Transporte e entrega

3.1.9.1. Pedido de cotação de transporte

Os bens podem ser transportados por terra, caminhos de ferro, ar e mar. O termo multimodal ou intermodal quer dizer que a mercadoria terá mais do que um modo de transporte até chegar ao destino final (por exemplo, contentores transportados por um camião e depois prosseguem a sua viagem por mar) (cf. Ashley, 2004, p. 186). No caso de o cliente desejar que a encomenda lhe seja enviada, é preciso saber o destino da mesma para que o valor do transporte seja calculado bem como o prazo de entrega. Ao longo do Estágio Curricular tive a oportunidade de estabelecer contacto com várias transportadoras para pedidos nacionais, europeus e para outros destinos, nomeadamente a Transbranca, a Rhenus e a Kuehne + Nagel, a Laso, a Agility, e a JTM.

Normalmente envia-se um *e-mail* com o título «Pedido de cotação», começando com uma saudação e uma introdução mais ou menos *standard* (vd. Anexo 10), e fornecem-se os dados necessários: o tipo de equipamento de mobiliário urbano, as medidas e o peso. Tais dados são encontrados nas fichas técnicas dos produtos (comprimento x largura x altura) e nas fichas com os desenhos dos produtos que servem de apoio comercial (peso). Nos anexos apresento dois exemplos desta situação: o banco Axis com costas 1800 e o estacionamento de bicicletas Triângulo com 4 módulos (vd. Anexo 11).

Para além das informações no que diz respeito aos equipamentos, também é necessário assinalar o destino da encomenda e saber se o transporte é em grupagem (juntamente com outras encomendas) ou camião direto (apenas a encomenda da Larus). Quanto à origem e destino, há detalhes que devem ser tidos em linha de conta. Por exemplo, se se pretende pedir cotação de transporte para França, é preciso saber o número do departamento. Outra questão que diz respeito às encomendas internacionais não europeias prende-se com a avaliação dos preços do transporte

por via aérea (vd. Anexo 12) ou por via marítima (vd. Anexo 13), no sentido de ponderar qual é a situação mais vantajosa. Se houver necessidade de desalfandegamento, é acrescentado ao preço do transporte um valor adicional. Quanto ao transporte em grupagem ou camião direto, no primeiro caso é melhor colocar os materiais em paletes para os proteger adequadamente e calcular aproximadamente quanto espaço do estrado vai ocupar. Uma paleta *standard* tem 1,20m de comprimento de 0,80m de largura, aguentando um peso máximo de 500 kg. Se o material for mais frágil e sensível, as paletes não podem ser sobreponíveis. O tamanho de um camião *standard* é de 12m (C) x 2,40m (L) e aguenta um peso máximo de 24 toneladas.

Após a receção de uma resposta por parte da transportadora, é preciso acrescentar o IVA de 23% (nos pedidos nacionais) e a devida margem de lucro para a empresa.

3.1.9.2. Processo de saída e entrega de encomendas (nacionais e internacionais)

Estando os custos de transporte definidos, é muito importante que os prazos de entrega e as moradas sejam os corretos, a fim de evitar problemas e confusões. É conveniente entrar sempre em contacto com o cliente algum tempo antes da entrega para confirmar a data, a hora, a morada (que pode ser o local de uma empreitada, e não necessariamente a sede da empresa encarregada da obra), ter referências para o caso de ser preciso contactar alguém aquando da entrega e saber se o cliente tem alguma informação adicional a comunicar (cf. Schofield & Osborn, 2011, p. 24).

Se se tratar de uma encomenda internacional, há mais algumas tarefas a executar. Primeiro, imprimir as fichas de montagem (caso seja necessário). Segundo, tirar fotos à encomenda como prova do bom estado da mesma quando sai da fábrica rumo ao seu destino. Em terceiro lugar, proteger ao máximo a encomenda, colando folhas com as expressões em inglês «*fragile*» e «*status of your offer*», sempre que se trata de uma encomenda internacional.

3.1.9.3. Guias de remessa vs. transporte

Tanto a guia de remessa como a guia de transporte ficam a cargo do Departamento Comercial e são obtidas a partir da confirmação de encomenda (vd. separador «outros dados» e opção «facturar este *dossier*»). A principal diferença entre ambas é que a guia de remessa (que servirá também de guia de transporte) é criada antes de a encomenda ser faturada (e tem de o ser num prazo de cinco dias) e a guia de transporte é gerada se a fatura final já foi emitida (vd. Anexo 14).

Devem validar-se sempre todos dados (quantidades, preços, descontos, IVA, totais) que aparecem na guia e compará-los com aqueles que aparecem na confirmação de encomenda, pois os

valores de ambos os documentos têm coincidir, mantendo-se apenas os dados relativos ao material (apagam-se dados sobre as condições de pagamento e notas de produção).

Após a validação dos dados, no separador «Outros Dados» coloca-se a informação correta nos campos «local de carga», «local de descarga», «data» e «hora». No campo da expedição é indicado como é que a encomenda vai ser levada: por transportadora, N/ viatura (da Larus) ou V/ viatura (do cliente). Quando é o cliente a tratar do levantamento da encomenda, só se tiram as guias quando se souber a matrícula do transporte e o mesmo sucede se forem usadas viaturas da empresa.

As guias em formato PDF devem ser imprimidas sem valores – «documento faturação AT S/ VALORES» e apenas na frente do papel. O Original e o Duplicado são agrafados para acompanhar o material, juntamente com as fichas de montagem dos equipamentos. É preciso preencher igualmente uma guia de transporte manual (vd. Anexo 15) da transportadora que vai levar a encomenda. Após o levantamento da encomenda pela transportadora, entrega-se o processo juntamente com o triplicado (assinado pelo transportador da encomenda) no Departamento Financeiro para ser faturado (caso exista uma guia de remessa), ou apenas o triplicado para juntar à fatura (no caso de uma guia de transporte).

3.1.10. Fazer *follow-up*/acompanhamento de concursos

Outra tarefa por mim executada durante o Estágio na Larus Design foi o *follow-up*/acompanhamento de concursos. Normalmente, os concursos são lançados por entidades como câmaras municipais com um certo preço/orçamento base e as empresas concorrem para a execução de determinada obra. Os prescritores (que podem fazer parte de um gabinete de arquitetura independente, ou mesmo uma secção de arquitetura e/ou urbanismo de uma câmara municipal) do mobiliário urbano podem recomendar produtos de uma dada empresa ou semelhantes. Dependendo do material pedido, a Larus pode vir a receber pedidos de cotação relativos aos produtos referidos (normalmente recebe-os através de *e-mail*).

Neste sentido, era pertinente fazer esse acompanhamento dos concursos, uma tarefa que pode ser algo demorada, mas é crucial para a empresa. Ao falar de *follow-up* refiro-me a uma ação ou comportamento que dá continuidade a algo que já começara ou que sucede a algo semelhante que já tinha sido feito previamente (cf. Oxford University Press, 2006, p. 196). É indispensável consultar o documento em que são lançados os concursos e contactar as empresas que tivessem consultado a Larus com o objetivo de saber em primeiro lugar se já teria sido anunciado o vencedor da empreitada. Esta tarefa envolveu uma certa preparação antes de entrar em contacto telefónico com cada uma das empresas, na medida em é preciso conhecer minimamente a informação principal sobre a oportunidade em questão antes de fazer qualquer contacto neste sentido. É conveniente mesmo até verificar a proposta de contacto e o material a partir do qual se fez o pedido

de cotação. Esta tarefa de verificação de concursos é relativamente morosa, mas contribui para o desenvolvimento de capacidades de comunicação, dinamismo e perseverança.

Do meu ponto de vista, a tarefa executada era de certa forma comparável com o *cold-calling*, que corresponde a fazer telefonemas ou visitar alguém que nós não conhecemos com o propósito de vender algo (cf. Oxford University Press, 2006, p. 82). No caso em apreço, estes contactos foram feitos com o intuito de fazer o ponto de situação dos concursos. Neste tipo de tarefa era importante ter em mente os seguintes aspetos (cf. Schofield & Osborn, 2011, p. 20): ser claro e conciso sobre quem somos e o assunto do telefonema, usar questões para ajudar e guiar a pessoa que atendeu a chamada, usar sempre títulos e não ficar ofendido com comportamentos desagradáveis ou mesmo hostis, porque não serão pessoais. Quanto à questão dos títulos, creio ser relevante mencionar que nem sempre é possível saber que título académico é que as pessoas com quem desejamos falar possuem. Para não correr riscos, pode tentar-se obter essa informação, mas, se por algum motivo não for possível obtê-la, será adequado usar o «Senhor» ou «Senhora», seguido do nome da pessoa, e não usar meramente o primeiro nome, dado que não se conhece a pessoa em questão nem se tem confiança suficiente com ela.

O *layout* do documento relativo aos concursos incluía os seguintes campos: zona (Norte, Centro, Sul e Algarve), a data de introdução no documento do primeiro pedido de cotação relativamente ao concurso, a obra ou o equipamento a que o concurso se refere, o dono da obra (normalmente câmaras municipais), o prescritor (quem cria o projeto), a fiscalização (a entidade que verifica se a obra cumpre os requisitos necessários), o empreiteiro (a empresa vencedora do concurso), a proposta (o número da proposta de contacto feita pela Larus), o número do negócio (outra referência interna da Larus), o valor (o original da orçamentação), as observações relativas ao ponto de situação do concurso e a data em que foram feitas e o *status* (se o concurso se encontra aberto ou fechado e se foi adjudicado). À medida que eu ia obtendo mais informação, atualizava o ficheiro relativo aos concursos no campo das observações.

Às vezes, existiam concursos em que havia zonas divididas por lotes e diferentes empresas podiam ganhar diferentes lotes, alguns incluindo mobiliário da Larus, outros não, o que tornava a minha tarefa mais complexa (como sucedeu com uma obra no Município de Vizela). Após saber-se o resultado do concurso, era importante saber, junto do empreiteiro vencedor, se a obra já tinha diretor atribuído e pedir o seu contacto. À partida, este será a pessoa mais informada sobre a obra e o seu estado. É pertinente falar também sobre a questão do mobiliário urbano (colocado na fase final da obra), pelo que se deve procurar saber quando será mais oportuno voltar a contactar o cliente.

Quando falava com o empreiteiro, era essencial frisar os prazos da Larus para a produção e entrega do mobiliário urbano (geralmente entre 60 a 90 dias), porque não há produtos em *stock*.

Tudo começa a ser produzido à medida que se dá seguimento às encomendas. Se o pedido de cotação passava a encomenda, informava o comercial responsável pela zona à qual a obra pertencia e fornecia-lhe os detalhes para entrar em contacto com o empreiteiro. Se a empreitada já ia adiantada, ao ponto de ser relevante falar de mobiliário urbano, o/a diretor/a de obra teria de pedir uma revisão de proposta.

Na revisão de proposta (vd. Anexo 16), validava os preços dos produtos e poder-se-ia dar um determinado desconto. Também é fornecida a cotação de transporte, no caso de esta não ter sido dada previamente. Para além disso, são validados o prazo de entrega e as condições de pagamento, sendo enviadas as folhas do catálogo referentes aos produtos requeridos. É muito importante incluir no documento as observações concernentes à produção. Respeitando os protocolos estabelecidos, de cada vez que a proposta é revista, é alterado o número do documento para a designação estipulada no manual de sistema de gestão, aguardando a análise e decisão dos responsáveis.

3.1.11. Introdução/atualização da base de dados da Larus no aplicativo ODOO

As bases de dados também podem ser ferramentas importantes para o desenvolvimento de uma rede de contactos para a empresa. Estive envolvida na gestão de uma base de dados relativa às câmaras municipais existentes em Portugal. Procedi assim à atualização dos dados existentes e à introdução de novos dados no ODOO, a plataforma de comunicação interna da Larus que liga os vários departamentos da mesma: comercial (com o *backoffice*), orçamentação, produção, projeto.

Como a base de dados já estava em construção, em primeiro lugar verifiquei se faltava alguma informação nos perfis das câmaras que já se encontravam criados, se existiam erros ou duplicação de perfis e se estes já incluíam imagens/logótipos associados às várias autarquias. Corrigidos os problemas, procedeu-se à criação de perfis de cliente (vd. Anexo 17) para as câmaras municipais mais recentemente introduzidas naquela base de dados.

Cada um dos perfis estava estruturado com os campos (vd. Anexo 18): nome *standard* («Câmara Municipal de [nome da localidade]») imagem ou logótipo, endereço, contactos (telefone, telemóvel, fax, *e-mail*), página *web*, incluindo também as *tags*/etiquetas «Câmara Municipal» e «[nome localidade]» para ser mais fácil encontrar o que queremos. No total, o resultado deste processo foi uma base de dados constituída por todos os municípios encontrados (308 no total) no *site* da Associação Nacional de Municípios Portugueses.

3.1.12. Impressão de catálogos e tarifários, digitalização de documentos

Ao longo do meu Estágio executei igualmente outras tarefas de âmbito mais administrativo, nomeadamente a digitalização de vários documentos, a impressão e preparação de catálogos, quer da Larus Design, quer da Projecto Alba e respetivos tarifários. Estes catálogos eram normalmente levados pelos comerciais para darem a conhecer aos potenciais clientes o leque de produtos que as empresas vendem, com imagens e aspetos mais técnicos incluídos. À medida que os comerciais iam tendo reuniões e iam deixando os catálogos, era necessário voltar a imprimir mais catálogos, fazendo reposição de *stock*. É um trabalho algo monótono, mas essencial não só para que os comerciais possam fazer a divulgação dos produtos juntos dos seus contactos, mas também para o caso de haver reuniões nas instalações da própria Larus e ainda para quem está no *backoffice* (como cheguei a estar) como ferramenta de apoio.

O catálogo serve como instrumento para difundir e comunicar a própria marca e a imagem da empresa, isto é, a imagem que uma empresa projeta de si própria com o fim de criar uma ideia na mente dos indivíduos de uma organização ou dos seus produtos (Alves & Bandeira, 2005, p. 184). Os catálogos são ao mesmo tempo uma ferramenta de trabalho e uma forma de comunicação e de apresentação dos produtos, da marca e da empresa. O catálogo está disponível em três línguas: português, inglês e francês, e também pode ser descarregado em formato digital na página de *downloads* do *website* da Larus (vd. Anexo 19). As próprias folhas do catálogo têm uma gramagem superior (120 g/m²) comparativamente à normal (80 g/m²), sendo mais resistentes e tendo mais qualidade.

3.1.13. Acompanhamento de uma encomenda para os E.U.A.

3.1.13.1. Negociação e Dados de Produção

Gostaria de destacar uma encomenda, entre as diversas em que estive diretamente envolvida, dada a sua complexidade e por tê-la acompanhado durante algumas fases até sair da fábrica. A Larus foi contactada no início de janeiro através de plataforma Archiexpo (vd. Cap. 3.1.2.). O potencial comprador pedia informação sobre o cinzeiro da linha UFO e este pedido foi encaminhado para o representante da Larus nos E.U.A.. Inicialmente houve uma troca de *e-mails* entre o diretor comercial da Larus e o representante americano sobre aquele produto (estrutura, garantia, peso, cores, preços, custos de transporte) e sobre os dados do cliente. Após essa fase, o representante americano pediu uma amostra (um cinzeiro) para o seu cliente avaliar o produto. Para que a Larus fabricasse o produto em questão precisava de saber, em primeiro lugar, o tipo de fixação (enterrado no chão ou à superfície) que o cliente pretendia e, em segundo, o tipo de castanho (a partir da paleta de cores disponíveis) que deveria ser usado para pintar o cinzeiro. A

Quando a Larus trata de encomendas internacionais, há alguns procedimentos que, como já referi acima, se prendem com o princípio da precaução. Para além da encomenda estar bem protegida (como todas estão), são coladas pelo menos duas folhas na encomenda nas quais se alerta para a fragilidade do produto e para a necessidade de ser tratado com cuidado (ambas escritas em inglês). Por fim, são tiradas fotografias das encomendas (vd. Fig. 29), com o fim de provar o bom estado das encomendas antes de saírem da fábrica. Esta é uma forma de a Larus proteger a sua imagem e a sua reputação.



Figura 29 – Cinzeiro da linha UFO embalado e protegido com os avisos em inglês.

Entrei em contacto com a secção das operações aéreas da transportadora, a fim de preparar e confirmar o embarque do cinzeiro da linha UFO para os E.U.A.. Foi necessário preparar uma *packing list* (vd. Anexo 21) onde aparecem os detalhes referentes à mercadoria que vai ser transportada (descrição do produto, quantidade, dimensões, peso), bem como os dados da empresa remetente e da empresa destinatária. Este documento serve para informar todos aqueles que entrem em contacto com aquela mercadoria para a melhor forma de a acomodar.

Na documentação relativa à encomenda surge ainda a designação «Incoterm: DAP». Os *Incoterms* (*International Commercial Terms* ou Termos Comerciais Internacionais) são um conjunto de termos (frequentemente reconhecidos pelas siglas usadas) criadas pela International Chamber of Commerce, em Paris, com o fim de serem utilizados em trocas comerciais internacionais. São usados em documentos entre exportadores e importadores, correspondendo a termos *standard* normalmente abreviados que indicam quem é que é responsável pela entrega e pelo seguro dos bens enviados de um país para outro (cf. Alves & Bandeira, 2005, p. 186; cf. Oxford University Press, 2006, p. 241). O *Incoterm* DAP é um dos termos mais usados e significa

«entregue no local» ou em inglês «Delivered At Place». Isto quer dizer que o «vendedor cobr[ia] os custos e riscos associados ao transporte dos bens para um endereço acordado», sendo [os bens] «classificados como entregues quando chegam ao endereço e estão prontos para serem descarregados» (TNT Holdings B.V., 2017). Aplicando estas regras à encomenda em questão, o vendedor (Larus) era responsável pela encomenda até que chegasse ao aeroporto internacional de Miami, na Florida. A partir daí a responsabilidade passava para o comprador, o representante americano da Larus (TNT Holdings B.V., 2017). É relevante mencionar que a transportadora com que a Larus trabalhou tem o serviço *Door to Door*, através do qual procura assegurar a entrega com um mínimo de atrasos possível.

Como se pode verificar, este tipo de transação comercial transatlântica é mais complexa. Para além daquilo que já foi referido, foi ainda necessário a Larus assinar uma Declaração de Bens de Dupla Utilização (vd. Anexo 22), comunicando que a mercadoria que ia ser enviada para os E.U.A. não fazia parte da lista de produtos de dupla utilização, isto é,

«quaisquer produtos, incluindo suportes lógicos e tecnologia, que possam ser utilizados tanto para fins civis como para fins militares e que, se utilizados para fins não pacíficos, designadamente na produção de armamento convencional e de armas de destruição maciça, podem pôr em risco a estabilidade, a segurança e a paz mundiais» (Ministério das Finanças, 2015, p. 4735).

No dia em que uma transportadora veio levantar a encomenda, foi preciso assinar a correspondente guia de transporte manual (vd. Anexo 23) a fim de que aquela pudesse seguir para o aeroporto Francisco Sá Carneiro, no Porto. Fui depois notificada por *e-mail* pela transportadora da informação relativa ao embarque da encomenda: saiu do Porto, faz escala em Lisboa (01/03/2019), de onde partiu até ao Aeroporto Internacional de Miami (02/03/2019). Foi igualmente criada pela transportadora uma carta de porte aéreo (vd. Anexo 24) em que eram detalhados os pormenores referentes a esta transação comercial internacional. O acompanhamento da encomenda permitiu-me tomar consciência da complexidade e da burocracia inerente a esta venda internacional, que partiu de um contacto estabelecido através da plataforma Archiexpo.

4. Análise da política de comunicação/*marketing* da Larus

O *marketing-mix* de uma forma geral «é um sistema integrado que aborda a relação dos elementos de *marketing* com os públicos» (Beirão et al., 2008, p. 34). Este sistema inclui um conjunto de quatro variáveis controláveis principais (o produto, o preço, a distribuição e a promoção/comunicação) por uma empresa, tendentes a informar os clientes sobre os seus produtos, com o fim de promover a respetiva aquisição. Sendo assim, «a comunicação de *marketing* abrange o conjunto de meios de que uma empresa dispõe para trocar informação com o seu mercado» (Beirão et al., 2008, p. 34). Estes instrumentos são então usados para desenvolver e gerir os laços estabelecidos com os clientes. Ainda assim, tudo aquilo que a empresa faz também é comunicação e contribui para a opinião e a imagem que os clientes formam da mesma: os produtos, as suas estratégias comerciais, a sua atitude institucional, os seus colaboradores, as suas instalações, o *design* (cf. Beirão et al., 2008, p. 35). A comunicação de *marketing* integrada representa a «voz» da empresa, sendo um meio através do qual esta comunica com os públicos-alvo (Kotler & Keller, 2009, p. 510; Mangold & Faulds, 2009, p. 357).

Quando falamos do *mix* de comunicação referimo-nos a uma série de variáveis de comunicação combinadas para que a empresa alcance os objetivos a que se propõe e conquiste os clientes. Está implícita a noção de que este *mix* é mutável e adaptável. O *mix* de comunicação pode incluir meios de comunicação social (*above the line*) e outros (*below the line*). O primeiro caso inclui publicidade na imprensa, televisão, rádio, cinema, *outdoors*. Já no segundo contexto temos as relações públicas (*marketing* direto, promoções) e a força de vendas (*merchandising*, feiras e congressos, eventos, etc). As empresas têm várias técnicas e ferramentas, mas devem saber quando é que as devem utilizar e de que forma (cf. Beirão et al., 2008, p. 35-36).

Segundo Kotler & Keller (2009, p. 512, 523), o *mix* de *marketing* contém oito plataformas de comunicação principais: propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e publicidade, *marketing* direto e interativo, *marketing* boca a boca e vendas pessoais. Neste contexto a promoção de vendas e o *marketing* boca a boca não são desenvolvidos. A propaganda inclui qualquer forma paga de apresentação e promoção impessoal de ideias, bens, serviços por um determinado patrocinador. Os eventos e experiências englobam atividades e programas patrocinados pela empresa para criar interações diárias ou especiais ligadas à mesma. Outro modo de comunicação inclui as relações públicas e publicidade, isto é, tudo o que tenha a ver com programas concebidos para promover ou proteger a imagem da empresa ou dos seus produtos individuais junto de públicos internos ou externos. O *marketing* direto consiste no uso do correio, *e-mail*, telefone, fax ou a Internet para abordar possíveis clientes. O *marketing* interativo inclui atividades e programas desenvolvidos para atrair clientes para a imagem, convencendo-os a

comprar produtos e serviços. As vendas pessoais incluem a interação com possíveis clientes através de apresentações e perguntas com o objetivo de os levar a fazer encomendas.

Neste Relatório de Estágio, abordei a assessoria de imprensa prestada à Larus (televisão, rádio, meios digitais), que é enquadrada na publicidade (vd. *supra* cap. 4. e *infra* Fig. 30).

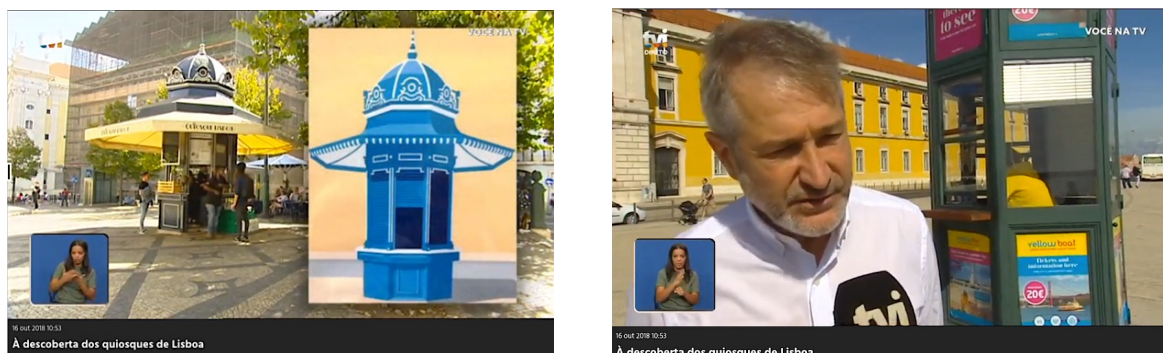


Figura 30 – Reportagem do programa «Você na TV» sobre quiosques da Larus em Lisboa («À Descoberta dos Quiosques de Lisboa», 2018).

Outras ferramentas usadas com existência física e digital incluem materiais promocionais, tais como brochuras e desdobráveis (vd. Anexos 25 e 26), *posters* (vd. Anexo 27) catálogos (vd. Anexo 30), livros e folhetos. São uma forma de divulgar, promover e comunicar a marca e os seus produtos. O próprio logótipo comunica os ideais de liberdade e de criatividade. Deverá ser ponderada a presença da data, relacionada com a questão da temporalidade e a atualização dos produtos, e as línguas escolhidas. Se for incluída a data, por um lado pode diminuir o tempo de vida útil dos materiais produzidos, mas por outro lado ajuda a identificá-los e a ver a evolução ao longo do tempo da empresa e dos produtos que oferece.

Tendo em conta a dimensão internacional da empresa/marca é também necessário pensar nas línguas que deverão ser incluídas nos materiais que são desenvolvidos. O catálogo da Larus estão disponíveis em português, inglês e francês (vd. Anexo 30). Tive acesso a um desdobrável e uma brochura (de 2014) da Larus cujos conteúdos estavam escritos em cinco línguas, designadamente português, inglês, francês, alemão e árabe (vd. Anexos 25 e 26). Se as primeiras três línguas não são uma surpresa, o alemão e o árabe podem ser. Se se tiver, contudo, em linha de conta o investimento e a expansão no mercado do Médio Oriente, o árabe já se torna mais compreensível. A aposta no alemão poderá ser um reflexo de trocas comerciais com a Alemanha e com países de expressão alemã, como a Áustria e a Suíça.

No período compreendido entre 2011 e 2015, a Larus Design patrocinou o Prémio Ibérico de *Design* Larus, algo que classificaria como fazendo parte dos eventos e experiências (uma das oito plataformas de comunicação pertencentes ao *mix* de *marketing* já mencionadas neste capítulo). Este prémio tinha duas vertentes: uma premiava os estudantes de *design* e outra uma peça/projeto, à qual podiam concorrer tanto estudantes como profissionais da área. Ao mesmo tempo que este prémio reconhecia o que de melhor se fazia na área do *design*, também era algo que prestigiava a Larus, sendo um instrumento de autopromoção e autovalorização.

Quanto às relações públicas e publicidade, o objetivo é criar e monitorizar as relações que a Larus Design estabelece com os públicos que lhe dizem respeito, preservando a imagem e a reputação da empresa. Estes públicos podem ser internos e certos grupos sociais específicos tais como a comunicação social, associações patronais, órgãos de soberania, e autarquias, em vez do consumidor final. Outros fins das relações públicas e publicidade incluem a «melhoria da imagem da empresa, a credibilidade, o envolvimento, a informação, o incremento da notoriedade» (Beirão et al., 2008, p. 38). Este tipo de atividade é desenvolvida a longo prazo e aparece mais na comunicação institucional (cf. Beirão et al., 2008, p. 38). Ademais, o papel das relações públicas é importante na criação de uma política de comunicação e na atual gestão de empresa com uma consciência social: «Para formar uma opinião pública favorável, as empresas têm de fomentar e desenvolver uma opinião interna favorável» (Beirão et al., 2008, p. 38).

O *e-mail* e o *website* fazem parte do *marketing* direto e interativo, assim como os catálogos, na medida em que disponibilizam informação sobre os produtos e projetos da empresa. O *website* também inclui uma secção onde encontramos o catálogo dos produtos e soluções da Larus em formato digital que pode ser descarregado, designadamente brochuras sobre a empresa e um projeto para África, desdobráveis sobre a iluminação LED e sobre a Pista & Ciclo *Check-Up* (vd. Anexo 19). Foi-me dito que neste momento não se justifica a existência de uma *newsletter* pois a empresa não é suficiente grande para tal, mas, se vier a existir, será apenas externa.

Para as vendas pessoais, existe um Departamento Comercial na empresa que é responsável pelo contacto mais próximo e direto com o cliente. Os comerciais têm visitas/reuniões marcadas com clientes e possíveis clientes (por exemplo, câmaras municipais), onde material promocional como o catálogo dos produtos da Larus é muito utilizado como ferramenta de trabalho. Às vezes há visitas internacionais, no âmbito das quais há reuniões com os próprios *designers* e o presidente de empresa (vd. *infra* Fig. 31).

Creio que seria de ponderar a possibilidade de apostar em investir mais no mercado ibero-hispânico, já que Espanha é um país vizinho com uma dimensão bastante superior àquela que Portugal tem. Para além disso, há um grande mercado na América Latina. Assim, creio que faria todo o sentido incluir o castelhano nas línguas que a Larus usa para chegar mais perto dos seus mercados.



Figura 31 – «Reunião de trabalho em Sharjah para o desenvolvimento de novos equipamentos» (Larus Design, 2019).

A questão da presença nos *social media* possui várias dimensões e tem assumido uma importância cada vez maior. *Social media*, também designada por «*consumer-generated media*» (Mangold & Faulds, 2009, p. 357), refere-se a uma variedade de novas fontes *online* de informação cujos autores, divulgadores e utilizadores são os próprios consumidores, procurando educar-se uns aos outros em relação a produtos, marcas, serviços, personalidades e tópicos: «a variety of new sources of online information that are created, initiated, circulated and used by consumers intent on educating each other about products, brands, services, personalities, and issues» (Blackshaw & Nazzaro, 2004, p. 2 *apud* Mangold & Faulds, 2009, p. 357-358). *Social media* não inclui apenas as chamadas redes sociais («*social networking sites*»), mas engloba também uma diversidade de fóruns *online* de divulgação boca a boca tais como blogues, fóruns de discussão que podem ou não ser patrocinados pelas empresas e salas de conversação («*chat*»), *e-mails* C2C, *sites* e fóruns de avaliação de produtos e serviços, «moblogs» (sites que incluem áudios, imagens, filmes, ou fotografias), entre outros. Por exemplo, o *Facebook* (uma rede social), o *Youtube* (um *site* de partilha de vídeos), a *Amazon.com* (uma comunidade de comércio) e a *Wikipedia* (um *site* colaborativo) são todos exemplos de *social media* (cf. Mangold & Faulds, 2009, p. 358). No entanto, há que ter em conta que a Larus não lida tanto com o consumidor final como outro género de empresas.

Concordo com as ideias de Mangold & Faulds, que consideram que o *social media*, sendo um meio de *marketing* híbrido e rico em potencial, deve ser incluído na estratégia do *mix* de promoção (2009, p. 358). Por um lado, o *social media* permite que as empresas falem para os seus clientes (e vice-versa caso haja um espaço para tal), e por outro lado é mais inovador, dado que os clientes podem comunicar uns com os outros (C2C). Este tipo de interações (quanto ao conteúdo, tempo e frequência) é menos controlável pela empresa. Os responsáveis por esta área têm a tarefa de conduzir as conversas de modo a que a empresa e os seus objetivos não sejam postos em causa (cf. Mangold & Faulds, 2009, p. 357-359). Gostaria de acrescentar que, apesar das fontes citadas serem de 2009, ainda continuam a ser relevantes.

O *marketing* nas redes sociais (Weber, 2007 *apud* Peelen & Beltman, 2013, p. 308) requer primeiramente uma observação e um mapeamento de potenciais clientes (e outros públicos) com o fim de saber qual deve ser a estratégia a seguir. Ter uma presença de destaque nos motores de busca pode ser uma boa forma de fazer aumentar o acesso ao *site* da empresa, já que a tendência é para prestar atenção apenas aos primeiros resultados da pesquisa (cf. Peelen & Beltman, 2013, p. 311). É crucial que a promoção se espalhe e que se torne «viral». Existem duas formas de ocupar um lugar de destaque nos motores de pesquisa: a «pesquisa orgânica» e a «publicidade paga». Quanto à primeira, refere-se à pesquisa de conteúdo em *sites*, classificá-lo e apresentá-lo numa dada ordem baseada na sua relevância. Para aumentar a visibilidade da empresa e do seu *website* nos motores de busca, há que ver quais são os termos mais pesquisados pelos utilizadores e os mais relevantes para os objetivos da empresa, cruzando-os e posteriormente incluir as palavras e expressões chave escolhidas no conteúdo do *site* da empresa. Na pesquisa orgânica, os três componentes principais que influem no posicionamento de um *website* num motor de busca são o texto, a indexação e a popularidade. A segunda forma de destaque é através de publicidade paga, a qual já mencionei anteriormente neste Relatório (vd. Cap. 2.9. e vd. Fig. 21), em que as empresas pagam um anúncio que ocupará determinado lugar em *websites* como o Google e esse anúncio não será apresentado como um resultado normal de uma pesquisa (cf. Peelen & Beltman, 2013, p. 308, 311-312).

Há que determinar quais são as plataformas mais indicadas em que a empresa deve apostar para alcançar os objetivos de *marketing* a que se propõe, divulgando os seus produtos/serviços e tendo contacto com os clientes (cf. Peelen & Beltman, 2013, p. 308). Outro passo essencial é a interação dos visitantes/membros com as plataformas, procurando o diálogo e obtendo *feedback*. Acrescentaria a possibilidade de ver as interações entre membros. Aliás, prevê-se que as redes sociais vão ser mais importantes do que o tráfego nos motores de busca. A razão por detrás desta ideia está relacionada com o facto das pessoas passarem grande parte do seu tempo *online* em «plataformas sociais» como o *Facebook*, o que pode facilitar o contacto com fornecedores assim

como o impacto das opiniões e recomendações das pessoas que nós conhecemos ou respeitamos. As mensagens nas plataformas sociais podem ser relativamente curtas, mas podem influenciar grupos de pessoas mais facilmente do que esperar que alguém clique numa tradicional hiperligação num *website* (cf. Peelen & Beltman, 2013, p. 312).

Cada empresa deve ter a sua estratégia definida de acordo com os seus objetivos e o seu ramo de atividade. Quanto ao *Facebook*, é alimentado na Larus principalmente quando há novos projetos nacionais e internacionais, quando se pretende divulgar certos produtos ou linhas criadas pela empresa, eventos, notícias, reportagens ou entrevistas. Relativamente ao *Instagram*, às vezes não há conteúdos suficientes para alimentar frequentemente o perfil. Reparei que as últimas publicações nesta rede social foram muito similares aos conteúdos divulgados no *Facebook* (vd. Anexo 29). A meu ver talvez fosse positivo repensar esta estratégia. O *Issuu* é mais usado para arquivar digitalmente materiais promocionais/publicações, tais como revistas, livros, folhetos, desdobráveis. Já a presença da Larus no *Linkedin* marca a sua dimensão profissional e pouco mais.

Muito embora exista um canal da Larus Design no *Youtube*, este não é uma ferramenta muito usada, tendo em conta que a empresa publicou nesta plataforma apenas dois vídeos, um datado de 2012 e o outro de 2013. Já a AD Communication, empresa de consultoria abordada anteriormente, também tem alguns vídeos relativos à Larus no seu canal no *Youtube*. O vídeo mais recente que consegui encontrar data de maio de 2013. Como dito previamente, também existem vídeos sobre a Larus na sua página de *Facebook*. Parece-me que não existe da parte da Larus uma estratégia bem definida em relação aos vídeos promocionais. Penso que faria mais sentido se fosse criado um espaço (adicionar uma página no *website*, por exemplo?) que funcionasse como arquivo, cronologicamente organizado, de todos os vídeos relativos à Larus, cada um deles acompanhado de uma breve descrição.

4.1. Comunicação institucional

O papel da comunicação é cada vez mais importante nas empresas quer ao nível estratégico quer ao nível do ambiente empresarial, pois contribui para o seu equilíbrio, o seu desenvolvimento e a sua expansão. A comunicação institucional é a forma através da qual cada empresa transmite as imagens e os fundamentos básicos para comunicar os seus produtos de forma mais eficaz (cf. Beirão et al., 2008, p. 42). Hoje já não é suficiente «só» promover os produtos, é preciso também saber divulgar a empresa através da sua imagem e missão, daí a ligação às relações públicas. Para que as empresas construam uma imagem sólida e respeitável para os públicos, tem que existir uma coerência interna que sustente a imagem comunicada para o exterior (cf. Beirão et al., 2008, p. 42). Esta imagem que «a empresa deseja transmitir, é a sombra da sua identidade» (Beirão et al., 2008,

p. 57), contudo, «se os colaboradores não compreenderem o que se passa na empresa ou qual a sua postura face à envolvente, jamais poderão ser um veículo catalisador da mensagem institucional» (Beirão et al., 2008, p. 43). A comunicação nas empresas deve começar internamente, ou seja, entre a administração e os colaboradores. Para que esta relação seja saudável, coerente e adaptada, o fluxo de comunicação deve partir de ambas as partes. Neste contexto de comunicação interna importa falar sobre a comunicação ascendente e descendente. Segundo Beirão, a comunicação ascendente é a que parte dos colaboradores para a administração e a descendente vem da administração para os colaboradores (cf. Beirão et al., 2008, p. 31-32). O esquema de comunicação numa empresa é sempre piramidal, estando no topo a gerência e na base os colaboradores e os outros públicos: consumidores, fornecedores, a comunicação social, etc. (cf. Beirão et al., 2008, p. 31).

A comunicação ascendente tem o objetivo de fornecer informação aos superiores, contribuindo também para manter boas relações humanas e estabelecer uma política interpessoal saudável dentro da empresa. Desta forma, é possível dar a conhecer ao «topo da pirâmide» a maneira como as suas mensagens foram interpretadas e executadas. Outra vantagem da comunicação ascendente é que os colaboradores sentem uma certa segurança e bem estar ao saberem que a empresa se importa com eles. Neste tipo de comunicação podem ser incluídas as reclamações e queixas, sugestões e iniciativas, tal como informações do mercado e questões relacionadas com a produção e o modo como os produtos são recebidos (cf. Beirão et al., 2008, p. 33).

A comunicação descendente diz respeito à informação que parte do «topo da pirâmide» para a sua base. Todos os dados importantes e oficiais são difundidos (políticas da empresa, os objetivos e a sua posição no mercado) e a administração tem de saber se a informação e as mensagens foram realmente compreendidas. A comunicação descendente tem «como função central e prioritária a implementação correta das estratégias definidas pela administração», mas igualmente as de «informar o público interno da forma como a empresa pensa ou está posicionada» ou ensinar e dirigir (Beirão et al., 2008, p. 32). O *feedback* vai, no fundo, revelar se a estratégia da administração está a resultar. A comunicação descendente também pode ter como alvo o público externo com funções informativas ou formativas. Tudo o que tenha a ver com a criação, redação, edição e distribuição de informação é incluído neste tipo de comunicação, assim como «relações com os órgãos de comunicação social, elaboração de campanhas de comunicação, coordenação das atividades promocionais e das atividades de comunicação institucional» (*ibid.*).

Quando a empresa estabelece a sua estratégia, cabe à comunicação institucional definir as atividades que a vão sustentar, com o objetivo de construir a imagem da empresa ao longo do tempo e de consolidar uma reputação positiva. Esta imagem global positiva é constituída por vários

aspetos: «o nome e o logótipo, os suportes físicos da empresa, o pessoal de contacto, a organização, a imagem visual, todas as acções e os próprios meios de comunicação utilizados» (Beirão et al., 2008, p. 43).

4.2. Colaboração com a AD Communication

Vivemos num mundo dominado pela informação: a Internet, os *smartphones*, as *apps*, as redes sociais. Todos estes meios contribuem para a circulação da informação de forma veloz e praticamente imediata. A estratégia de comunicação/*marketing* afeta até a questão da concorrência, já que quem estiver mais bem posicionado neste contexto é quem ganha. A Larus encontrava-se, aquando da realização do Estágio em apreço, numa fase de reflexão relativamente à sua estratégia de comunicação, o que revela capacidade de autocritica e atenção em relação ao meio envolvente.

A publicidade é uma técnica de comunicação de massas, porque coloca «algo» em destaque, procurando alcançar um público vasto. É um serviço pago por uma empresa que pretende atingir determinados objetivos e com isso receber contrapartidas de modo a compensar o seu investimento. Os objetivos por detrás desta técnica estão relacionados com o aumento da notoriedade, com a informação sobre um novo produto e com isso despertar interesse e aumentar as vendas. (cf. Beirão et al., 2008, p. 36).

A Larus chegou a trabalhar com a AD Communication, que fazia consultoria em comunicação empresarial, prestando-lhe assessoria de imprensa relativamente à comunicação social (televisão, rádio, meios digitais). Eram marcadas reuniões mensais para decidir os temas que seriam abordados. Atualmente, os comunicados de imprensa são menos frequentes e pretende-se que a Larus publique a informação sobre si, os seus produtos e projetos, em vez de partilhar o que tinha sido publicado no *website* da AD Communication. Esta escolha justifica-se com a ideia de valorização da Larus por si mesma, recorrendo-se apenas à subcontratação quando necessário.

Pode ver-se um comunicado de imprensa relativamente recente no site da agência sobre a inauguração do quiosque Alfacinha em Lisboa (vd. Fig. 33) (AD Communication, 2018). Estruturalmente, o comunicado inicia com a notícia de um novo quiosque em Lisboa, descrevendo as características do mesmo e destacando anteriores projetos desenvolvidos na capital. A parte final do comunicado contém informação sobre a empresa e projetos nacionais e internacionais de mobiliário urbano que a mesma tem vindo a realizar. Partes deste comunicado foram usadas pelo *Diário de Notícias* na sua secção «Ócio» e pelo próprio *Facebook* da Larus Design (Diário de Notícias, 2018; Larus Design, 2018).

A *designer* de comunicação partilhou comigo outro comunicado de imprensa datado de 9 de julho de 2018 (vd. Anexo 28), que dizia respeito a um negócio no Sri Lanka, mais

especificamente em Colombo, onde a Larus ia mobilar os espaços públicos do *Keells Waterfront*, o maior empreendimento imobiliário da cidade, com dissuasores «Vesúvio», instalados nos passeios pedonais para evitar a invasão ilícita por parte de automóveis. Observando novamente a estrutura do comunicado, vê-se que apresenta o mesmo tipo de organização do comunicado anterior: a notícia sobre o projeto e detalhes do mesmo (aqui com alguns comentários extra do CEO da Larus), com um parágrafo final dedicado à empresa e os seus projetos. Aliás, este último parágrafo é igual em ambos os comunicados de imprensa.



Figura 32 – Excerto de um comunicado sobre um quiosque da Larus no *site* da AD Communication.

4.3. O *site* da Larus Design e a sua *newsletter*

O *website* da Larus é uma das principais ferramentas da divulgação do seu trabalho. O *layout* foi concebido internamente pelos *designers* da Larus, mas foi executado pela empresa Cubo Mágico. Tendo em conta a dimensão internacional da Larus Design, o *site* está disponível não só em português mas também em inglês e francês. O atual *site* da empresa foi anunciado numa publicação no *Facebook* em dezembro de 2017, «reforçando o posicionamento de marca inovadora de mobiliário urbano à escala mundial» (Larus Design, 2017).

Para que o *website* possa oferecer uma experiência agradável aos clientes e potenciais clientes é necessário ter em consideração alguns aspetos como as expectativas dos mesmos, ponderar os conteúdos incluídos, bem como os respetivos *design* e usabilidade (cf. Peelen & Beltman, 2013, p. 314). A Larus procurou ter um *website* mais fácil de navegar e mais amigo do utilizador («*user-friendly*»). Possibilita a consulta dos vários produtos que a empresa oferece através de poucos cliques e outros conteúdos diversificados, designadamente projetos, catálogos e informação para descarregar sobre a empresa. Destaca-se a inclusão na página principal de ligações para as redes sociais e outras plataformas onde a empresa está igualmente presente. Penso, contudo, que o uso do termo «Customização» talvez não seja suficientemente claro e que talvez pudesse ser substituído, por exemplo, por «Projetos». Também considero que a secção de notícias do *website*

podia ser mais dinamizada. O facto de o *site* estar disponível em três línguas corresponde claramente à estratégia de internacionalização da empresa. Como as peças de mobiliário urbano vão sofrendo alterações e/ou vão surgindo novos produtos e linhas, é necessário colocar a nova informação (após ser revista e corrigida) em todos os lugares (diferentes versões do *site*, fichas de produto).

Entrando em aspetos um pouco mais técnicos, o visitante do *website* deve ser capaz de interagir com o mesmo e conseguir completar a tarefa desejada de forma efetiva, confortável e eficiente. A isto chama-se usabilidade (cf. Peelen & Beltman, 2013, p. 314). O *design* de um *website* consiste basicamente na criação de uma interface intuitiva que tem todas as ferramentas necessárias para o utilizador realizar certas tarefas. Há que ter em conta que quem frequenta a Internet costuma ter uma capacidade de atenção mais diminuta, ou seja, pode fechar a página se ela demorar muito tempo a carregar (cf. Peelen & Beltman, 2013, p. 315).

Quanto à *newsletter*, elemento ao qual supostamente poderíamos ter acesso através do formulário na página principal do *website* da Larus para a subscrição da mesma, atualmente não existe. Dada a situação atual, pode questionar-se então por que razão existe um formulário na página principal do *website* da Larus para a subscrição de uma *newsletter*, se presentemente esta não existe. Uma ideia para contornar essa contradição pode ser um aviso do género «temporariamente indisponível». Deve também ponderar-se a possibilidade de retirar este formulário do *site*. Tendo em conta o que já foi dito antes, fica então a questão no ar sobre se a *newsletter* voltará a existir e se os públicos-alvo serão apenas as Câmaras Municipais e os gabinetes de arquitetura, já que a *designer* de comunicação me disse que apenas se justifica a existência de uma *newsletter* externa, já que a empresa não é grande o suficiente para haver uma versão interna.

5. Considerações finais

O meu Plano de Estágio (vd. Anexo 1) apresentava cinco pontos a serem desenvolvidos ao longo de cinco meses. Os dois primeiros pareceram-me relativamente semelhantes, pois fui incumbida de me dedicar à gestão da carteira/base de dados de clientes internacionais. Estas atividades faziam sentido, tendo em conta a minha formação em línguas estrangeiras (nomeadamente o inglês e o espanhol), bem como os saberes e as competências adquiridas em diversas unidades curriculares, nomeadamente Negócios Internacionais e Línguas nas Relações Empresariais – Estudos de Caso. No âmbito daquelas atividades, tive oportunidade de contactar com clientes/representantes provenientes de países como França, Estados Unidos da América, Itália, Emirados Árabes Unidos ou Suíça.

Participei igualmente na elaboração de propostas de negócios e prestei apoio à concretização de negócios, quer ao nível nacional que ao nível internacional. Respondi a diversos pedidos de cotação, uma parte dos quais passaram efetivamente a encomendas. Fui acompanhando encomendas em diferentes fases do processo produtivo até as transportadoras as levantarem, o que me ajudou a desenvolver competências como o dinamismo e a gestão de tarefas.

Ao nível nacional, estive envolvida em vários processos/encomendas ligados a várias regiões de Portugal, incluindo concursos e negócios, que implicaram encomendas superiores a 5.000 euros.

A questão da minha formação em línguas revelou-se muito importante ao longo do meu Estágio, dado que a Larus tem uma relativamente forte presença internacional. Foi, na verdade, um desafio ter podido assumir uma atitude mais ativa, colocando os meus conhecimentos em prática. Tive várias oportunidades para pôr em prática o inglês escrito e falado e contactei com pessoas de vários lugares do mundo. Passei igualmente pelo desafio de voltar a ter contacto com a língua francesa (escrita), um idioma que já não estudava há vários anos, uma vez que é um mercado importante para a Larus. Naturalmente, no início tive dificuldades, mas, com algumas ajudas, comecei a desembaraçar-me mais. Tive oportunidade de comunicar com diferentes tipos de pessoas, o que me obrigou a aperfeiçoar o uso do português, escrito e oral.

Lamento, contudo, o facto de não ter tido mais oportunidades para aplicar e melhorar os meus conhecimentos de espanhol, que se cingiu ao contacto estabelecido com o representante italiano da Larus, dado aquele ser o idioma que tínhamos em comum, e a uma ou outra chamada telefónica. A Espanha revelou-se como um dos principais mercados da Larus (no período de janeiro de 2018 até junho de 2019) e creio que faria sentido ter tido mais oportunidades para aplicar e desenvolver mais as minhas competências nessa área, já que seria um dos meus pontos fortes.

Este Estágio no Departamento Comercial da Larus Design colocou-me à prova todos os dias. Foi uma experiência muito desafiante, e até mesmo mentalmente cansativa, no sentido de

saber/aprender a lidar com vários assuntos/tarefas ao mesmo tempo. Muito embora eu tivesse de gerir várias atividades simultaneamente, tinha de manter a capacidade de concentração e de adaptação. Seria impossível apresentar um cronograma das atividades que desempenhei, uma vez que tinha diariamente de responder às mais diversas solicitações.

Outro aspeto que tive de desenvolver foi a capacidade de definir prioridades, como, por exemplo, no que respeita aos *e-mails* que tinha de responder. Organizei assim o meu trabalho em função da urgência da resposta e/ou dos *e-mails* mais antigos.

A Larus Design pretende mostrar a imagem de uma marca portuguesa de mobiliário urbano pautada pela originalidade e a diversidade das suas soluções, e creio que o facto de ter tido disciplinas como Gestão de Marcas, *Marketing* Industrial e de Serviços e Estratégia e Competitividade me ajudaram a compreender melhor a importância de uma empresa se posicionar corretamente no seu mercado (neste caso, do mobiliário urbano), de ter uma imagem que comunique conceitos positivos e relevantes na atualidade, e, no caso da Larus Design, de ter características que lhe deem uma vantagem competitiva, ao investir no *design*, numa antecipação das necessidades do mercado e numa estratégia de diferenciação com qualidade. A preocupação da Larus com as diferenças culturais no desenvolvimento de projetos internacionais é mais um aspeto diferenciador que fortalece a marca Larus, o que se reflete na sua vantagem competitiva.

Tomei consciência de que a vertente de *social media*, uma questão que pude abordar no âmbito da unidade curricular Multimédia para Relações Empresariais, é algo que hoje em dia é impossível ignorar. Acabei todavia por não ter tido oportunidade de pôr em prática as minhas competências nesta área ou mesmo desenvolvê-las mais, na medida em que a Larus possui uma *designer* de comunicação e as tarefas de que fui incumbida enquadravam-se mais no Departamento Comercial.

Gostaria de sublinhar que o Plano de Estágio definido pela empresa não foi integralmente cumprido. Apesar de um dos objetivos do Estágio em apreço ser a minha participação em ações de *marketing* da empresa, não me foram atribuídas tarefas específicas nesta área, o que me deixou algo desapontada, pois era uma área com a qual eu gostava de ter tido mais contacto. No entanto, procurei pelo menos entender melhor qual a estratégia de *marketing* estava a ser seguida e como é que esta estava a ser repensada com a ajuda da *designer* de comunicação.

Estando a situação contextualizada, parti para uma análise daquilo que observei relativamente à estratégia de comunicação/*marketing* da Larus Design e a partir desta reflexão sugeri algumas ideias para a melhorar. Algumas das conclusões após esta análise são o facto de não ser necessário utilizar todas as plataformas de comunicação para fazerem parte do mix de marketing, como pude observar na estratégia da Larus, desde que estejam bem combinadas entre si. Para além disso, tendo em conta a internacionalização da empresa, é essencial a presença das

línguas no seu material promocional e no seu *website*. A preservação da boa imagem da marca mostra a importância das relações públicas com públicos que não são os consumidores finais mas públicos internos e grupos sociais como as autarquias/câmaras municipais, os órgãos de soberania, a comunicação social, associações patronais e gabinetes de arquitetos. Considero relevante também a diferenciação entre social media e redes sociais, sendo a segunda apenas uma vertente da primeira.

Para concluir, gostaria de enfatizar a importância que este tipo de experiência possui a vários níveis. Saber gerir os nossos próprios receios e inseguranças é essencial para o nosso desenvolvimento pessoal e isso refletir-se-á nas nossas interações sociais e *performance* profissional. Na verdade, ser capaz de superar desafios e obstáculos contribui para o desenvolvimento e fortalecimento de competências pessoais e sociais (as populares *soft skills*) tais como a autoconfiança, a autonomia, a resiliência e a ter uma atitude mais positiva. A inteligência emocional é fundamental não apenas no contexto profissional mas também no dia a dia.

Referências Bibliográficas

- AD Communication (2018). Novo quiosque «Alfacinha» é inspirado na arquitetura pombalina. URL: www.adcommunication.pt/index.php/pt/comunicacoes-3/item/224-alfacinha-da-larus-em-lisboa (Acesso em 07-06-2019).
- «À Descoberta dos Quiosques de Lisboa» [Ficheiro vídeo]. (2018, outubro 16). URL: <https://tvi.iol.pt/vocenatv/videos/a-descoberta-dos-quiocques-de-lisboa/5bc5b3df0cf252f8f40a75ad> (Acesso em 29-10-2019).
- Agência Lusa (2014). Empresa de mobiliário urbano Larus vai reforçar exportações para Norte de África e Médio Oriente. URL: <http://portocanal.sapo.pt/noticia/31390> (Acesso em 27-07-2019).
- Alba [s.d.]. Wood Heaters - Aquecimento a Lenha. [Versão em papel disponibilizada pela Larus]
- Alves, C., & Bandeira, S. (2005). *Dicionário de Marketing*. Dicionário de Marketing. Porto: Edições IPAM. (Acesso em 23-07-2019).
- Alvesson, M. (2011). Organizational Culture – Meaning, Discourse, and Identity. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (2ª ed., pp. 11–28). Thousand Oaks: Sage. (Acesso em 27-12-2019).
- Apcer (2019). ISO 9001 - Sistema de Gestão de Qualidade. URL: <https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/81/iso-9001> (Acesso em 26-06-2019).
- Ashley, A. (2004). *Oxford Handbook of Commercial Correspondence*. Oxford: Oxford University Press. (Acesso em 23-07-2019).
- Beirão, I. / Vasconcelos, P. / Rasquilha, L. / Matos, L. de / Fernandes, A. / Nunes, M. I. (2008). *Manual de Comunicação Empresarial*. Lisboa: Plátano Editora. (Acesso em 14-09-2019).
- Capucho, J. (2012). Abraçar o mundo com mobiliário urbano. URL: <https://www.dn.pt/dossiers/economia/made-in-portugal---mes-do-design/noticias/interior/abracar-o-mundo-com-mobiliario-urbano2300815.html> (Acesso em 26-06-2019).
- Carey, J. A. (ed.) (2008). *Correspondência Comercial Eficaz*. Lisboa: Actual Editora. (Acesso em 23-07-2019).

- Comissão Europeia (2003). Recomendação da Comissão, de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas [notificada com o número C(2003) 1422]. *Jornal Oficial Da União Europeia*, L 124, 36–41. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=PT> (Acesso em 22-07-2019).
- Diário de Notícias (2018). Novo quiosque «Alfacinha» é inspirado na arquitetura pombalina. URL: <https://ocio.dn.pt/estilo/novo-quiisque-alfacinha-e-inspirado-na-arquitetura-pombalina/> (Acesso em 02-09-2019). [sem indicação de autor]
- Dinheiro Vivo, & Lusa (2013). Fabricante português de mobiliário urbano Larus avança para os Emirados Árabes Unidos. URL: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/fabricante-portugues-de-mobiliario-urbano-larus-avanca-para-os-emirados-arabes-unidos/> (Acesso em 26-06-2019).
- Dwyer, F. R., & Tanner Jr., J. F. (2006). *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning*. Boston: McGraw-Hill. (Acesso em 23-07-2019).
- Expresso (2010). Larus recebe prémio de design europeu. URL: <https://expresso.pt/economia/larus-recebe-premio-de-design-europeu=f620868> (Acesso em 26-06-2019).
- Handford, M. (2014). Cultural identities in international, interorganisational meetings: a corpus-informed discourse analysis of indexical *we*. *Language and Intercultural Communication*, 14 (1), 41–58. (Acesso em 28-07-2019).
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Education. (Acesso em 27-12-2019).
- Hofstede-Insights. (2019). Country Comparison - Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/> (Acesso em 27-12-2019).
- Jornal Arquitecturas (2014). Hotel&Casino em Luanda vai ter mobiliário da Larus. URL: <https://jornalarquitecturas.com/canal/detalhe/hotel> (Acesso em 25-07-2019).
- Jornal da Construção (2016). Larus entra no Dubai com grelha de proteção de árvores. URL: <http://www.jornaldaconstrucao.pt/index.php?id=7&n=5169> (Acesso em 25-07-2019).
- Kotler, P. / Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. (Acesso em 23-07-2019).

- Kotler, P. / Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. Upper Saddle River (NJ): Pearson Education. (Acesso em 23-07-2019).
- Larus (2010). Poster Larus DME Awards 2010. [Poster em formato digital cedido pela Larus]
- Larus (2014). Apresentação Institucional da Larus. URL: https://www.larusdesign.com/images/00_pastas_info_websites/downloads/2_larus/ficheiro_download/larus_design_2014.pdf (Acesso em 26-06-2019).
- Larus (2017a). Customização. URL: <https://www.larus.pt/pt/customizacao.html> (Acesso em 26-06-2019).
- Larus (2017b). História. URL: <https://www.larus.pt/pt/historia.html> (Acesso em 26-06-2019).
- Larus (2017c). Quiosques & Esplanadas. URL: <https://www.larus.pt/pt/mobiliariourbano/quiosques-esplanadas.html> (Acesso em 27-06-2019).
- Larus (2017d). Sinalética Sharjah. URL: <https://larus.pt/pt/customizacao/projecto/118-sinaletica-sharjah.html> (Acesso em 23-07-2019).
- Larus (2018). Manual do Sistema de Gestão. [Documento em formato digital da Larus].
- Larus Design (2017). A Larus tem um novo website [atualização estado Facebook]. URL: <https://www.facebook.com/larusdesign/photos/a.291422884218324/1856534831040447/?type=3&theater> (Acesso em 31-08-2019).
- Larus Design (2018). O romântico “Alfacinha” da Larus chegou ao Cais do Sodré [atualização estado Facebook]. URL: <https://www.facebook.com/larusdesign/photos/a.291422884218324/2289621901065069/?type=3&theater> (Acesso em 02-09-2019).
- Larus Design (2019). Reunião de trabalho em Sharjah para o desenvolvimento de novos equipamentos / Work Meeting in Sharjah regarding the development of new projects/equipments Marwan bin Jassim Al Sarkal @marwanalsarkal Executive Chairman, Sharjah Investment and Development A. URL: <https://www.instagram.com/p/BvmZxkYgr4I/> (Acesso em 15-09-2019).
- Lindon, D. / Lendrevie, J. / Rodrigues, J. V. / Lévi, J. / Dionísio, P. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. (Acesso em 23-07-2019).

- Lusa (2019). PE: Centro Português de Design “poderá” ser reativado pelo Governo. URL: <https://www.dn.pt/lusa/interior/pe-centro-portugues-de-design-podera-ser-reativado-pelo-governo-10798004.html> (Acesso em 26-06-2019).
- Mangold, W. G. / Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52 (4), 357-365. URL: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0007681309000329?token=4A655E7E1A2345EE52A11EF606539C7763A59935C617213F9E7D7E96D06445C16480B232F71FBE55C46F78B237414760> (Acesso em 14-09-2019).
- Marques, R. O. (2013). Centro Português de Design Fechou. URL: <http://www.meiosepublicidade.pt/2013/06/centro-portugues-de-design-acaba/> (Acesso em 16-06-2019).
- Ministério das Finanças (2015). Decreto-Lei n.º 130/2015 de 9 de julho. *Diário Da República*, 132 (Série I), 4735. URL: <https://dre.pt/application/file/a/69773311> (Acesso em 27-08-2019).
- Oliveira, S. D. (2015). Alba renasce das cinzas mas não esquece o passado. URL: <https://www.publico.pt/2015/08/23/economia/noticia/alba-renasce-das-cinzas-mas-nao-esquece-o-passado-1705719> (Acesso em 28-06-2019).
- Oxford University Press (2006). *Oxford Learner’s Pocket Dictionary of Business English*. (D. Parkinson, Ed.), *Oxford Learner’s Pocket Dictionary of Business English*. Oxford: Oxford University Press. (Acesso em 25-08-2019).
- Oxford University Press (2019). Lettering. URL: <https://www.lexico.com/en/definition/lettering> (Acesso em 22-07-2019).
- Peelen, E. / Beltman, R. (2013). *Customer Relationship Management*. Harlow: Pearson Education. (Acesso em 14-09-2019).
- Pereira, P. M. (2015). A dinâmica de internacionalização da Larus. *RUA-L. Revista Da Universidade de Aveiro*, n.º 4 (II.ª série), 75–85. URL: <http://revistas.ua.pt/index.php/rual2/article/view/4246/3870> (Acesso em 23-07-2019).
- Red Dot (2019). About Us. URL: <https://www.red-dot.org/about-red-dot/?r=1> (Acesso em 26-06-2019).
- Schofield, J. / Osborn, A. (2011). *Speaking*. London: Harper Collins Publishers. (Acesso em 25-08-2019).

- Sevilha, A. R. (2011). LARUS “mobila” maior auto-estrada de Marrocos. URL:
<http://www.construir.pt/2011/10/18/larus-“mobila”-maior-auto-estrada-de-marrocos/> (Acesso em 24-07-2019).
- Sevilha, A. R. (2012). Larus Mostra Banco “Elegance” na Holanda. URL:
<http://www.construir.pt/2012/10/17/larus-mostra-banco-elegance-na-holanda/> (Acesso em 26-06-2019).
- Sevilha, A. R. (2013). Larus ganha projecto de 1,3M€ em Marrocos. URL:
<http://www.construir.pt/2013/03/08/larus-ganha-projeto-de-13me-em-marrocos/> (Acesso em 24-07-2019).
- Sevilha, A. R. (2014). Larus mobila espaço público em centro histórico espanhol. URL:
<http://www.construir.pt/2014/08/29/larus-mobila-espaco-publico-em-centro-historico-espanhol/> (Acesso em 24-07-2019).
- Spencer-Oatey, H. (2007). Theories of identity and the analysis of face. *Journal of Pragmatics*, 39(4), 639–656. Retrieved from <http://wrap.warwick.ac.uk/2681/> (Acesso em 29-12-2019).
- TNT Holdings B.V. (2017). Incoterms. URL: https://www.tnt.com/express/pt_pt/site/how-to/understand-incoterms.html (Acesso em 25-08-2019).
- Van De Mierop, D. J., & Clifton, J. (2018). Corporate Settings. In B. Vine (Ed.), *The Routledge handbook of language in the workplace / edited by Bernadette Vine*. (pp. 127–137). New York: Routledge Handbooks. (Acesso em 07-01-2020).

Anexos

Resumo do Plano de Dissertação/Projeto/Estágio <i>Em cumprimento do disposto no art.º 49.º n.º 5 do Regulamento de Estudos da Universidade de Aveiro</i> Estágio curricular na Larus - Artigos para Construção e Equipamentos, Lda	
FASES DE TRABALHO/COMPONENTES DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DAS FASES DE TRABALHO/ COMPONENTES DE AVALIAÇÃO
Objetivo	Aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, nomeadamente, nas áreas das línguas estrangeiras, gestão e multimédia
Desenvolvimento e Execução	1.1. Gerir carteira internacional de clientes 1.2. Gestão de base de dados internacional 1.3. Apoio à concretização de negócios (nacional/internacional) 1.4. Elaboração de propostas de negócios 1.5. Participação nas ações de marketing da empresa
Relatório Final	No final do estágio o estudante apresentará o respetivo Relatório de Estágio demonstrativo do conhecimento adquirido na atividade da EA em que esteve inserido, da capacidade de apresentação e análise crítica do trabalho realizado.

Anexo 1 – Plano de Estágio

LARUSDESIGN

Customização

Contatos

Representantes

Estamos recetivos a desenvolver projectos personalizados, respeitando e valorizando a identidade e cultura locais, incorporando o nosso conhecimento e experiência, ou respeitando autores locais.

Portugal, 1998

Sinalética Expo'98

O sistema de sinalética para a exposição mundial de 1998, decorrida em Lisboa - Portugal. Dal resultou um poste estrutural, desenvolvido e patenteado pela Larus, que com uma presença depurada, permite esconder os sistemas de fixação. Foram ainda desenvolvidos quiosques multimédia, bem como estruturas de sombreamento. Design: Henrique Cayatte...

Portugal, 2007

Esplanada Praia da Guia

O projecto, esplanada na praia da Sª da Guia, em Vila do Conde, pretendeu respeitar o espaço envolvente à antiga construção do Séc. XVII para defesa militar, com a utilização de camarinha de cobre na cobertura e algumas fachadas bem como uma série de outros materiais. Design: Paula João

Marrocos, 2012

Medina Casablanca

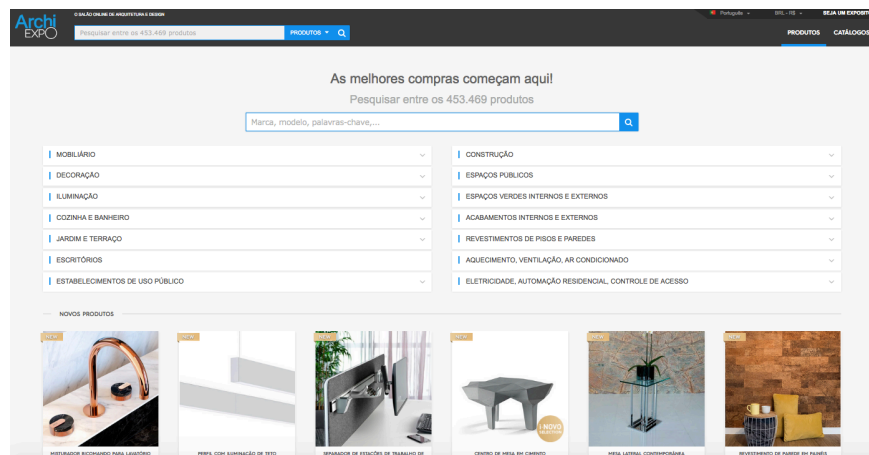
Mobiliário que valoriza a cultura marroquina. Como referências, as portas da Antiga Medina de Casablanca e da Mesquita Hassan II, os padrões geométricos e os pots marroquinos em cerâmica. Constituída por bancos, papéis, sinalética e sinalização turístico-cultural. Design: LARUSDESIGN

Anexo 2 – Página com projetos concebidos pela Larus

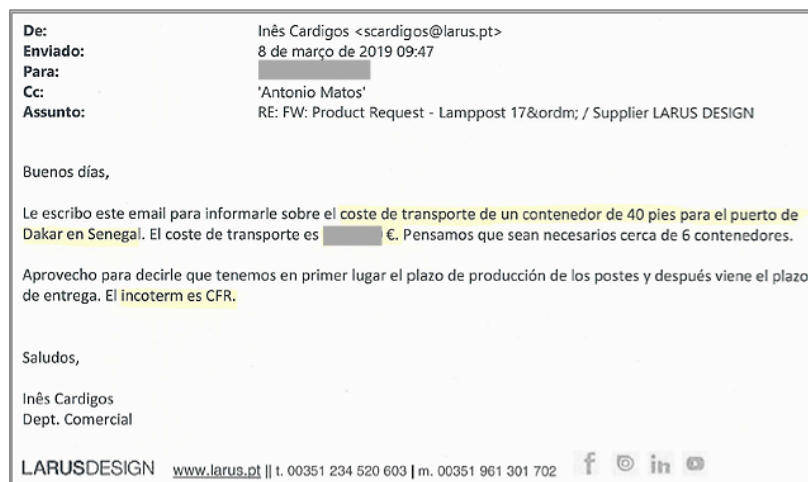
73

Documento	Número	Emissão	Validade	Nº Pag
Proposta Contacto	21979	19.03.2019	30 (dias)	1 / 1
Nº Designação de Obra			Negócio	OO Nº
Prazo de Entrega * (dias)	Transporte não incluído Montagem não incluído		Responsável Inês Cardigos	
Condições de Fornecimento		Condições de Pagamento 30% adj. + 70% contra entrega		
Observações Refº 0444				
Referência	Designação			
	Banco sem costas 2000 Bussaco			
	Banco-Sofá individual 920 Bussaco			
	Banco-Sofá triplo 2100 Bussaco			
	Mesa 1440x480 Bussaco			
	Mesa e bancos 1200 Bussaco			
	NOTA: Cada conjunto inclui 1 mesa + 2 bancos			
	Papeleira 35 lt Bussaco			
	Papeleira com tampa 35 lt Bussaco			
	Papeleira 120 lt Bussaco			
	Bebedouro Bussaco			

Anexo 4 – E-mails trocados sobre a orçamentação de produtos e parte da proposta de contacto



Anexo 5 – Página principal da Archiexpo



Anexo 6 – Exemplo de e-mail em espanhol para o representante italiano

LARUS Larus Design

Larus-Artigos Para Construção e Equipamentos, Lda
Vale da Mamoa, Ap. 100
3854-909 Albergaria-a-Velha
Portugal

Endereço de faturação:
[Redacted]
Portugal

Endereço de Entrega:
Larus-Artigos Para Construção e Equipamentos, Lda
Vale da Mamoa, Ap. 100
3854-909 Albergaria-a-Velha
Portugal
+351 234 520 800

Cotação nº SO068

A Sua Referência: 0444 Data de cotação: 15/03/2019 15:33:14 Vendedor: Marco Balula

Descrição	Impostos	Quantidade	Preço Unitário	Preço
Banco sem costas 2000 Bussaco	IVA23	8,000 Un(s)		€
Banco-Sofá individual 920 Bussaco	IVA23	8,000 Un(s)		€
Banco-Sofá triplo 2100 Bussaco	IVA23	4,000 Un(s)		€
Mesa 1440x680 Bussaco	IVA23	4,000 Un(s)		€
Mesa e bancos 1200 Bussaco	IVA23	4,000 Un(s)		€
Papeleira 35 Bussaco	IVA23	4,000 Un(s)		€
Papeleira com tampa 35 Bussaco	IVA23	4,000 Un(s)		€
Papeleira 120 Bussaco	IVA23	4,000 Un(s)		€
Bebedouro Bussaco	IVA23	3,000 Un(s)		€
Total Sem Impostos				€
Impostos				€
Total				€

Anexo 7 - Orçamentação de produtos de uma certa linha

COMMANDE FOURNISSEUR n°CD11952

DATE	FOURNISSEUR	PAGE
21/03/2019	ONE	1

LARUS
Indis Cardigos
Vale da Mamoa
Apartado 100
3854-909 ALBERGARIA-A-VELHA
Portugal

Références : PRO COTE D'IVOIRE
Adresse de livraison :

Ref.	Fournisseur	Désignation	Qte	Prix Unit HT	Montant HT
		BANC BALARES Larus Design BANC 680mm Format 1000 x 550 mm suivant fiche technique	25,000		

Mode de règlement :
Tél :
N° de compte :
Crédit disponible :

Franchises :
Frais Port : €
Poids Total : Kgs
CP Livraison : €

DEPART	TOTAL HT	TOTAL TTC	NET A PAYER
21/03/2019	€	€	€
COMMERCIAL	€	€	€

NOUVELLE ADRESSE : [Redacted] **PONTIERS**
Tél : 05.49.00.02.70 - Fax : 05.49.00.03.68 - email : jean-eudes@pontiers.fr
SAS au capital de 10 000€ - Domiciliation bancaire : BPVF Chassemeuse 18707 00722 09021516908 48
SIRET : 485 641 411 00028 - APE : 4642Z - TVA Intracommunautaire FR05 485 641 411 00028

Anexo 8 – Formulário de encomenda de um cliente/representante francês

LARUS
Atigos para construção e
Equipamentos, Lda.
E-mail: geral@larus.pt
Vale da Moura 1 Apartado 100
3 854-909 Albergaria-a-Velha
Portugal
Phone: 234 520 600
Fax: 234 520 609

LARUSDESIGN

Document	Number	Page
Order confirmation	57	1

Date	Expected delivery date	Invoice address
22.03.2019		Inês Cardigos

Client number	Tax number
1011	8843261411

88000 Putters - France
Phone: - Fax: -

Business: **Porto pagamento**
Software PMS - Processado por programa certificado nº 200547 (20190205) Este documento não serve de fatura

ORIGINAL

Our reference	Description	Quantity	Price per unit	Discount 1	Discount 2	Total	Unit
0410030025	Proposta Contacto nº 21999 de 20.03.2019 Banc 1800 standard Ligne Bancats	26,000					

Deix de livraison: 60 / 90 jours
Condition de règlement: 100% avant expédition

Proposal validity: 30
Transportation: non continue
Installation: non continue

General Sales Conditions attached.
We confirm the General Sales Conditions attached.
Date: / /

Total net	€	6 616,97
net Total	€	
TOTA	€	6 616,97

Registration number:
Coutel 055 005 00 6 registered in the registry office of Albergaria-a-Velha / Tax number

Anexo 9 – Confirmação de encomenda de um cliente/representante francês

Inês Cardigos

De: Inês Cardigos <scardigos@larus.pt>
Enviado: 22 de fevereiro de 2019 15:31
Para: 'Carla Silva'
Assunto: Pedido de cotação
Anexos: QUIOSQUE Mod LISBOA_Italia.pdf

Boa tarde,

Venho por este meio solicitar cotação para o transporte do quiosque (cuja imagem e medidas envio em anexo) desde as nossas instalações para Santena 10026 em Itália.

O quiosque pode ser transportado em 3 partes, a cúpula, o nível 1 e o nível 2, como é visível na pág. 2 do PDF anexo.

Com os nossos melhores cumprimentos,

Inês Cardigos
Dept. Comercial

LARUSDESIGN www.larus.pt | t. 00351 234 520 603 | m. 00351 961 301 702 | [f](#) [e](#) [in](#) [o](#)

Anexo 10 – Exemplo de pedido de cotação de transporte

LARUSDESIGN		
PROJECTO	Axis benches	
DESCRIÇÃO	bench with backrest 1800 banco avec dossier 1800 banco com costas 1800	
MATERIAL	cast iron+wood / madeira+ fundido	
PESO	+/- 80kg	AREA -

LARUSDESIGN		
PROJECTO	Triangulo bicycle rack	
DESCRIÇÃO	bicycle rack / parking à Triangulo 4 modulos	
MATERIAL	steel / aço	
PESO	+/- 30kg	AREA -

Anexo 11 – Peso do banco Axis 1800 e peso do estacionamento de bicicletas Triângulo com 4 módulos

Cotação aérea		JTM [®] JOIN THE MOMENT FORWARDING				
PROPOSTA 11663	DATA 27/02/2019	EMPRESA	Join The Moment Forwarding			
ORIGEM OPO Porto	DESTINO MIA Miami	AGENTE				
		TELEFONE				
		EMAIL				
VALIDADE	25/02/2019 - 28/02/2019	CLIENTE	Larus			
PESO	145 Kg / 1.15 m3 (CW 191 Kg)	PESSOA DE CONTACTO	Inês Cardigos			
COND. PAGAMENTO	Segundo ficha do cliente	EMAIL:	scardigos@larus.pt			
ENDEREÇO DE RECOLHA	V/ Instalações	MORADA	Vale da Marmoa			
ENDEREÇO DE ENTREGA	Miami, FL 33166 USA		3850-909, Albergaria-a-Velha			
INCOTERM	DAP					
SERVIÇO	Door to Door					
NATUREZA DA MERCADORIA	CARGA GERAL - NÃO PERIGOSA					
Detalhes do embarque						
Montante / Total	Peso	Comprimento	Largura	Altura	Peso bruto	145 Kgs
1	60 kgs	113.50 cms	66 cms	66 cms	Peso volumétrico	191 Kgs
1	65 kgs	149.50 cms	66 cms	66 cms	Peso Taxável	191 Kgs
					Volume	1.15 cbms
					Pegas	2
Cotação Total						
Origem	Destino	Total				
OPO	MIA	€				

Anexo 12 – Exemplo de cotação aérea do Porto para Miami

From: Inês Cardigos [mailto:scardigos@larus.pt]
Sent: 28 de fevereiro de 2019 12:49
To: [REDACTED]@agility.com>
Subject: Pedido de cotação

Bom dia,

Venho por este meio pedir sff cotação marítima de um contentor de 40 pés desde as nossas instalações até ao porto de Dakar, no Senegal.

Com os nossos melhores cumprimentos,

De: [REDACTED]@agility.com>
Enviado: 1 de março de 2019 10:34
Para: Inês Cardigos
Assunto: AGILITY / LARUS DESIGN / Pedido de cotação
Anexos: Agility_Condicoes Gerais 2019.pdf

Olá Inês:

Espero que se encontre bem!

A n/ proposta **Door Albergaria a Velha / CY Dakar** é de : [REDACTED] **EUR ALL IN.**

Exclui Seguro de Mercadoria e Certificados.

O Serviço é Semanal com um tempo de transito estimado de 19 dias.

Validade: 31/03.

Se necessitar de mais alguma informação adicional ou esclarecimento estou ao S/ dispor.

Fico a aguardar pelo S/ feedback.

Muito Obrigada.

Melhores Cumprimentos / Best Regards,

[REDACTED]
Ocean Freight Pricing Analyst

o: [REDACTED]
m: [REDACTED]
ipt: [REDACTED]
[REDACTED]@agility.com

Senhora da Hora, Porto, Portugal



Anexo 13 – Exemplo de pedido de cotação marítimo

Documento Guia de Remessa	Número GR 2019A2/51	Pág. 1
Emissão 2019-04-04	Vencimento 04.05.2019	Vendedor LARUS
N.º Cliente/ Entidade 1632	V/ N.º Contribuinte [REDACTED]	

Documento Guia Transporte PA	Número GT 2019A8/30	Pág. 1
Emissão 2019-04-03	Vencimento 03.04.2019	Vendedor LARUS
N.º Cliente/ Entidade 1011	V/ N.º Contribuinte [REDACTED]	

Designação
Confirmação de Encomenda nº 62 de 29.03.2019 Proposta Contacto nº 22040 de 27.03.2019 MADEIRA KAMBALA ESCURA Linha Parque PQ4E s/ costas Linha Parque Costas para 4 bancos PQ Banco c/c 1800 Linha Axis p/ chumbar Transporte de Mercadorias sem grua OBRA: Parque de Estacionamento na Torre H, Oeiras

Designação
Confirmação de Encomenda nº 270 de 13.12.2018 Ligne Balares Barbecue (table + base en acier corten) Ligne Balares Grille acier inox barbecue Commande Fournisseur nº CD11954

Local de Carga Larus, Lda	Data / Hora Carga 04.04.2019 10:30	Expedição TRANSBRANCA
Local de Descarga Rua Comandante Sacadura Cabral nº8 Bucelas 2670-670 BUCELAS		Código AT:

Local de Carga Larus, Lda	Data / Hora Carga 03.04.2019 12:00	Expedição V/ viatura L199692
Local de Descarga 162, bis avenue de la libération Poitiers 86000 Poitiers		Código AT:

Anexo 14 – Exemplos de uma guia de remessa vs. guia de transporte

EXPEDIDOR (Denominação Social ou Nome, Sede ou Domicílio)		GUIA DE TRANSPORTE N.º 327565 CÓDIGO DE BARRAS	
DESTINATÁRIO (Denominação Social ou Nome, Sede ou Domicílio)		TRANSPORTADOR  transbranca transportes, so ALVARÁ N.º 608065 Cuiabá - Mato Grosso, 15/03/2019 MATRICULA PESO BRUTO CARGA ÚTIL	
LOCAL DE CARGA: Data Hora		LOCAL DE DESCARGA:	
MERCADORIA TRANSPORTADA N.º volumes Tipo de embalagem ou de acondicionamento Designação corrente da mercadoria Peso bruto da mercadoria Volume N.º			
CLASSIFICAÇÃO DE MERCADORIAS PERIGOSAS		MODELO DE ETIQUETA	
UN DESIGNAÇÃO		QE	
TRANSPORTES SUCESSIVOS / SUBCONTRATAÇÃO (Denominação Social ou Nome, Sede ou Domicílio, N.º do Alvará ou Licença Comunitária do transportador e Matrícula, Peso Bruto e Carga Útil do Veículo):		VALOR A PAGAR EXPEDIDOR TRANSPORTE DESTINATÁRIO COBERTURA RESERVAÇÃO TOTAL IVA % TOTAL IVA REMBOLSO	
DECLARAÇÕES / INSTRUÇÕES DO EXPEDIDOR			
RESERVAS E OBSERVAÇÕES DO TRANSPORTADOR			
RESERVAS E OBSERVAÇÕES DO DESTINATÁRIO			
ASSINATURA EXPEDIDOR	ASSINATURA TRANSPORTADOR	LOCAL, DATA, ASSINATURA DESTINATÁRIO	
Preenchimento Obrigatório		Preenchimento facultativo	

Anexo 15 – Guia de transporte manual da transportadora Transbranca

Boa tarde

De acordo com o solicitado enviamos em anexo a revisão da nossa proposta para a V/ obra em epígrafe, de acordo com o mapa de quantidades que nos enviaram.

Apresentamos o custo à parte do transporte até Palmela caso pretendam a entrega do material em obra contudo, poderão levantar os mesmos nas nossas instalações em Albergaria-a-Velha.

Pedimos que tenham em consideração o prazo de entrega do material que ronda os 60 a 90 dias uma vez que, os equipamentos têm que ser produzidos de raiz pois não dispomos dos mesmos em stock. No entanto, caso necessitem o fornecimento em menos tempo agradeceríamos que nos indicasse e analisamos internamente a situação para que possamos reunir todos os esforços para conseguir no prazo que pretendem.

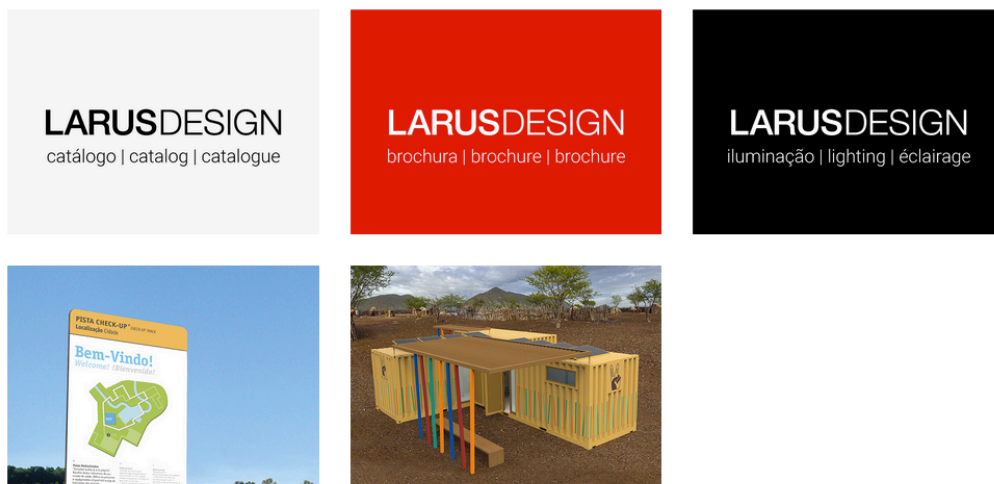
Em anexo enviamos as folhas de catálogo dos equipamentos prescritos para aprovação e esperamos que a nossa proposta seja alvo da vossa consideração.

Com os nossos melhores cumprimentos,

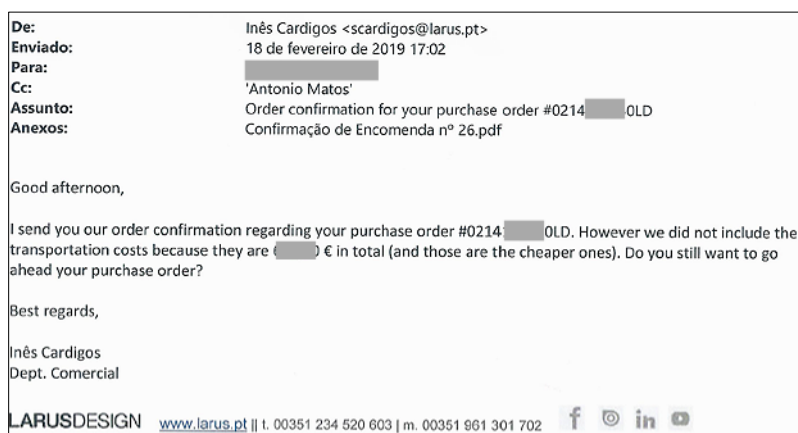
Anexo 16 – Exemplo de texto para uma revisão de proposta

Anexo 17 – Ficha de criação de clientes do aplicativo ODOO

Anexo 18 – Exemplo de perfil para uma câmara municipal já preenchido



Anexo 19 – Documentos que podem ser descarregados no *site* da Larus



Anexo 20 – E-mail enviado para obter a confirmação de encomenda dados os custos de transporte

PACKING LIST							
LARUS Artigos para Construção e Equipamentos, Lda. Vale da Mamôa, Apartado 100 3854-909 Albergaria-a-Velha Portugal				Packing List Number - 2019/01			
Ship From: Larus Artigos para Construção e Equipamentos, Lda. Vale da Mamôa 3854-909 Albergaria-a-Velha Portugal				Ship To: [Redacted] USA			
Contact name: Susana Pereira +351 961301705				Contact name: [Redacted]			
Shipping Method Air Transport							
Container NO.				Vessel Name:			
Volume	Item Description	Quantity	Unit	N. Volumes	N.W. (kg)	G.W. (kg)	
1100x130x110mm	Ashtray UFO line	1	un.	1	20,00	20,00	
TOTAL		TOTAL :		1,00	20,00	20,00	
Notes				Kind of Packing: Volumes			

Anexo 21 – *Packing List* necessária para o envio de um cinzeiro da linha UFO para os E.U.A.

DECLARAÇÃO DE BENS DE DUPLA UTILIZAÇÃO

A empresa **LARUS DESIGN**, declara para os devidos efeitos, que a mercadoria constante da factura n° 38 datada de 28/02/2019, não está incluída no regulamento (CE) n° 428/2009 do conselho, de 5 de Maio de 2009 alterado pelo regulamento delegado (EU) 2016/1969 do comissão, de 12 de Setembro de 2016.

LARUS DESIGN
Larús Artigos para Construção
Venda e Montagem de
clap. comerciais

Anexo 22 – Declaração de Bens de Dupla Utilização necessária que a encomenda fosse para os E.U.A.

EXPEDIDOR (denominação social ou nome, sede ou domicílio) Larus Design Vale da Moura NIF 3854-909 Albergaria-a-velha		GUIA DE TRANSPORTE N.º 1545 Série A Transportador / Transitário JOIN THE MOMENT TRANSITÁRIOS, S.A. Contribuinte: 500 864 117 Capital Social: 200 000,00 € Rua Antero de Quental, 221, 2º piso Espinho - Portugal 4450-008 Matosinhos Tel: +351 229 009 600 Fax: +351 229 009 609 VNF: +351 229 004 117 Aduana: +351 229 007 047	
DESTINATÁRIO (denominação social ou nome, sede ou domicílio) JTM-TRANSITÁRIOS SA R. Antero de Quental 221 2º piso NIF 509 964 117 4450-008 Matosinhos		MATRÍCULA SB-QH-94	
LOCAL DE CARGA / INÍCIO TRANSPORTE Data Hora Albergaria-a-velha 01/03/2019 11:15		LOCAL DE DESCARGA Aeroporto	
MERCADORIA TRANSPORTADA Nº volumes ou objectos Tipo de embalagem ou acondicionamento Designação corrente da mercadoria Peso bruto da mercadoria Volume m³ 1 Volume Património Diversos 30 kg		CLASSIFICAÇÃO DE MERCADORIAS PERIGOSAS: N° ONU Designação Técnica Classe N° emul. Alínea ADR INDICAÇÃO PREÇO DE REFERÊNCIA DO COMBUSTÍVEL - GASÓLEO 1.45 €/l	
Código AT Doc Transporte Acessório ao DT Inicial Mercadoria devolvida Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Alteração de Destino Doc. alterado		OUTRAS INDICAÇÕES €	
Nova data e hora de início do transporte ASSINATURA DO EXPEDIDOR ASSINATURA DO TRANSPORTADOR		DECLARAÇÕES / INSTRUÇÕES DO EXPEDIDOR RESERVAS E OBSERVAÇÕES DO DESTINATÁRIO LOCAL, DATA, HORA E ASSINATURA DO DESTINATÁRIO	

Anexo 23 – Guia de transporte manual assinada por mim para que a transportadora pudesse levar a encomenda até ao aeroporto Francisco Sá Carneiro, no Porto

047 | OPO | 04653644

190221

Shipper's Name and Address Nome e Endereço do Expedidor		Shipper's Account Number Conta Corrente do Expedidor		Not Negotiable / Não Negociável	
Larus-Artigos p/ Construção e Equipamentos, Lda Vale da Mamoa				Air Waybill CARTA DE PORTE AEREO Issued by / Emitida por	
3850-090 ALBERGARIA-A-VELHA Portugal PT501921672				JOIN THE MOMENT TRANSITÁRIOS	
Consignee's Name and Address Nome e Endereço do Consignatário		Consignee's Account Number Conta Corrente do Consignatário		Copies 1, 2 and 3 of this Air Waybill are originals and have the same validity As cópias 1, 2 e 3 desta Carta de Porte são originais com o mesmo valor	
United States				It is agreed that the goods described herein are apparent good after order and condition (except as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER, AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher value for carriage and paying a supplemental charge if required. Fica acordado que as mercadorias descritas nesta Carta de Porte são aparentes em bom estado e condições (salvo especificado em contrário), SUJEITAS ÀS CONDIÇÕES DO CONTRATO CONSTANTES NO VERSO. TODAS AS MERCADORIAS PODEM SER TRANSPORTADAS POR OUTROS MEIOS DE TRANSPORTE, INCLUSIVE O TERRESTRE OU POR QUALQUER OUTRO TRANSPORTADOR, SALVO INSTRUÇÕES AQUI ESPECIFICADAS EM CONTRÁRIO, DADAS PELO EXPEDIDOR, E O EXPEDIDOR CONCORDA QUE A EXPEDIÇÃO PODE SER TRANSPORTADA POR ESCALAS INTERMEDIÁRIAS QUE O TRANSPORTADOR CONSIDERE ADEQUADAS. Chama-se a atenção do expedidor para a informação respeitante aos limites de responsabilidade do transportador. O expedidor poderá aumentar esse limite de responsabilidade declarando um valor superior para transporte e pagando uma taxa suplementar, se aplicável.	
Issuing Carrier's Agent Name and City Agente do Transportador Emissor, Nome e		Accounting Information / Informações para a Contabilidade			
JOIN THE MOMENT TRANSITÁRIOS					
Agent's IATA Code / Código IATA do Agente		Account No. Nº da Conta Corrente do Agente do Transporta			
64-4 7159 0002					
Airport of Departure (Addr. of First Carrier) and Requested Routing Aeroporto de Partida (Endereço do 1º Transportador) e Rota Solicitada		Reference Number Número de Referência		Optional Shipping Information Informações Adicionais	
OPORTO(OPO)					
To / Para	By First Carrier Pelo 1º Transp.	Routing and Destination Rota e Destino	To / Para	By / por	To / Para
LIS	TP		MIA	TP	
Airport of Destination Aeroporto de Destino		Requested Flight/Date Voo/Dia		Amount of Insurance Valor do Seguro	
Miami International Airport(MIA)		TP1925/1MAR		TP223/02MAR	
Handling Information / Informações sobre manuseamento		Notify: 2792 NW 24th Street, Suite 2 33142 MIAMI, FL United States		INSURANCE - If Carrier offers insurance, and such insurance is requested in accordance with the conditions thereof, indicate amount to be insured in figures in box marked "Amount of Insurance". Seguro - Se o transportador oferecer um seguro, e se tal seguro for pedido pelo expedidor de acordo com as condições constantes no verso, indicar em números o montante a segurar no espaço, "Valor do Seguro".	
				X	
No. of Pieces RCP Nº de Vols. PCT	Gross Weight Peso Bruto	kg lb	Rate Class / Classe de Tarifa	Chargeable Weight Peso Taxável	Rate / Charge Tarifa
1	20.00	K	M	20	AS AGREED
Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensões ou Volume) Naturaleza e Quantidade da Mercadoria (incl. Dimensões ou Volume)		ASHTRAY ***NOT RESTRICTED*** 110*13*11 cm			
Vol.: 0.02					
Prepaid Pago no Origem		Weight Charge Taxa		Collect A Pagar no Destino	
		AS AGREED			
Valuation Charge Taxa de Valor					
Tax Taxas					
Total Other Charges Due Agent Total outras despesas devidas ao Agente					
Total Other Charges Due Carrier Total outras despesas devidas ao Transportador					
Total Prepaid Total a pagar no origem		Total Collect Total a cobrar no destino			
Currency Conversion Rates Câmbio aplicado		CC Charge in Dest. Currency Total a cobrar na Moeda do País do Destino			
For Carrier's Use only at Destination Para uso exclusivo do Transportador no Destino		Charges at Destination Despesas no Destino			
		Total Collect Charges Total de Despesas a Cobrar no Destino			
		2019-03-01 18:49:48		OPORTO(OPO)	
		Executed on (date) Executado em (data)		at (place) Em (local)	
				Filipa Arcos	
				OPO - EAG1900711	
				Signature of Issuing Carrier or its Agent Assinatura do Transportador Emissor ou seu Agente	

Copy

190221

Anexo 24 – Carta de porte aéreo





Autores Externos
Designers e arquitectos externos desenvolvem soluções adequadas aos seus projetos. A estreita relação da empresa com os autores é fortalecida graças ao respeito pela autoria e pelo projeto.

External Authors
External designers and architects develop solutions for their projects. The company's close relationship with these authors is enforced by the respect for the authorship and for the project.

Auteurs Externes
Des designers et des architectes externes conçoivent des solutions appropriées à leurs projets. Les liens étroits que l'entreprise noue avec ces créateurs sont renforcés par le respect pour le projet et sa paternité.

Externe Autoren
Externe Designer und Architekten entwickeln geeignete Lösungen für ihre Projekte. Die enge Verbindung des Unternehmens mit den Urhebern wird durch den Respekt für ihre Urheberchaft und ihre Projekte gestärkt.

مؤلفون خارجيون
هذا ويقوم مصممون ومهندسون معماريون خارجيون بوضع حلول مناسبة لمشاريعهم. ويتم تعزيز العلاقة الوثيقة للشركة مع هؤلاء العاملين بالاحترام من أجل إنشاء المشروع.

Laboratório de Inovação em Design
O Departamento de Projeto, que integra designers, engenheiros e outros técnicos especializados, desenvolve projetos que explorem o carácter emocional e social dos artefactos, dispositivos e serviços de intermediação social.

Design Innovation Lab
The Project Department, which includes designers, engineers and other specialized technicians, develop projects that explore the emotional and social nature of artefacts, devices and cultural brokering.

Design Lab Innovation
Le Bureau d'études, qui comprend des designers, des ingénieurs et d'autres techniciens spécialistes, développe des projets qui explorent la nature émotionnelle et sociale des artefacts, des dispositifs et des services d'intermédiation sociale.

Innovatives Design Lab
Die Entwurfsabteilung, die Designer, Ingenieure und andere technische Spezialisten beinhaltet, entwickelt Projekte, die die empfindsame und soziale Natur der Artefakte, Vorrichtungen und soziale Vermittlungsdienstleistungen erforschen.

مختبر ابتكار في التصميم
يُطور قسم المشاريع، والمكون من مصمم ومهندسين وغيرهم من الفنانين الطُّور قسم المشاريع، والمكون من مصمم ومهندسين وغيرهم من الفنانين التخصص. مشاريع تستكشف الطبيعة العاطفية والاجتماعية للأشياء، والتجهيزات وخدمات الوساطة الثقافية.

Valorização das culturas locais
A aquisição de conhecimentos transversais e outras culturas tem permitido à Larus desenvolver projetos que se apoiam no estudo da história e da identidade dos locais, respeitando-os e valorizando-os.

Local heritage enhancement
The acquisition of transversal knowledge to other cultures, has allowed Larus to develop projects supported in the study of the history and identity of places, respecting and valuing them.

Valorisation des cultures locales
L'acquisition de compétences transversales à d'autres cultures, a permis à Larus développer des projets qui se soutient sur l'identité des lieux, de les respecter et de les valoriser.

Gesamtwertung der lokalen Kulturen
Durch die kulturübergreifenden Kenntnisse seiner Mitarbeiter ist Larus in der Lage, Projekte zu entwickeln, die sich auf die Geschichte und Identität der jeweiligen Standorte stützen und diese respektieren und wertschätzen.

تعزيز التراث المحلي
وقد أتاح اكتساب المعارف المستعرضة نحو ثقافات أخرى على قيام لاروس بتطوير مشاريع يتم دعمها ضمن دراسة التاريخ وهوية الأماكن، من حيث احترامها وإضافة قيمة لها.

Anexo 25 – Parte de um desdobrável da Larus em cinco línguas: português, inglês, francês, alemão e árabe





Embandeirão, linha de mobiliário
furniture line | ligne | Productlinie | خط إنتاج

PT A aquisição de conhecimentos transversais a outras culturas tem permitido à Larus desenvolver projectos que se apoiam no estudo da história e da identidade dos locais, respeitando-os e valorizando-os.

EN The acquisition of transversal knowledge to other cultures, has allowed Larus to develop projects supported in the study of the history and identity of places, respecting and valuing them.

FR L'acquisition de compétences transversales à d'autres cultures, a permis à Larus développer des projets qui se soutient sur l'identité des lieux, de les respecter et de les valoriser.

DE Durch die kulturübergreifenden Kenntnisse seiner Mitarbeiter ist Larus in der Lage, Projekte zu entwickeln, die sich auf die Geschichte und Identität der jeweiligen Standorte stützen und diese respektieren und wertschätzen.

AR وقد أتاح اكتساب المعارف المستعرضة نحو ثقافات أخرى على قيام لاروس بتطوير مشاريع يتم دعمها ضمن دراسة التاريخ وهوية الأماكن، من حيث احترامها وإضافة قيمة لها.

Anexo 26 – Parte de uma brochura da Larus em cinco línguas: português, inglês, francês, alemão e árabe

If, as the designer Sena de Silva would say, the brand is the result of the "poetics of management", Larus has the identity of its largest shareholder and manager, engineer, painter and designer Pedro Martins Pereira, who has designed some of the most sought products of its catalogue. The particular sensitivity of the company's management to the importance of the differentiating role of design, brings Larus closer to the example of other brands of excellence that operate in international markets, and facilitates its communication process, anticipating and developing new offers.

Larus' proximity to university research centres in design and with the Portuguese Design Centre, enables a continuous reflection on its own practice, along with a renewed social and aesthetic vision of consumers, commonly referred to as consumer trends. In parallel, Larus has adopted and brought to the market a wide variety of construction processes, adopting them according to efficiency, cost control and creativity of the final solution, always anticipating the needs of society.

Apart from the internal design department, Larus integrates the prescriptors in the design of products itself and in the contribution of design to the humanization of the technique. In fact, the greatest diversity of proposals in its catalogue of street furniture, comes from the contribution of designers, project architects and landscape architects, prescriptors of the brand, who develop with Larus the new solutions, more suitable to their own projects.

In the first five years, supported by its internal design department, composed by one designer, and by an external senior designer, Larus developed creative methodologies to the development of its products. Its communication strategy is focused on its identity of freedom through a metaphorical evocation of the seagull (in Latin: larus).

LARUS DESIGN
 innovation lab

is the design of artifacts, interfaces and cultural breaking services

Larus has suffered, throughout its existence, an evolutionary process that, starting from the production of industrial artifacts, adopting a management more focused on the brand as a metaphorical signifier of its mission, and developing a social attitude of provider of global services instead of seller of products, anticipating the needs of the public by the offer of new technological, functional and aesthetic paradigms.

Anexo 27 – Poster sobre a Larus Design e a sua evolução (DME Awards 2010)

LARUSDESIGN

LARUS PROTEGE OS PASSEIOS PEDONAIS NO SRI LANKA

9 de julho 2018 – A empresa portuguesa de mobiliário urbano Larus Design, que se tem distinguido internacionalmente pela inovação em design, irá mobilar os espaços públicos do Keells Waterfront, o maior empreendimento imobiliário da cidade de Colombo no Sri Lanka, com dissuasores “Vesúvio” desenhados pelo arquiteto Alcino Soutinho (1930-2013).

Os dissuasores “Vesúvio” irão proteger os passeios pedonais da invasão ilícita dos veículos automóveis, “sem imporem uma presença excessiva quer formal, quer física, propondo-se a face rampeada para o lado praticável por peões e a aresta mais agressiva para o lado do trânsito”, explica Pedro Martins Pereira, CEO da LARUS.

Pela sua composição arquitetónica e dimensão, o Keells Waterfront é um projeto inédito no sudeste asiático, integrando um hotel de seis estrelas, um shopping, residências de luxo e escritórios, assumindo a identidade de “uma cidade dentro de uma cidade”. A empresa multinacional de arquitetura Balmond Studio é a responsável pela execução deste empreendimento, que estará concluído em 2019.

A Larus é reconhecida internacionalmente por desenvolver soluções de mobiliário urbano inovadoras. A partir da fábrica em Albergaria-a-Velha, a Larus mobila cidades como Lisboa (Parque das Nações, Ribeira das Naus, Alta de Lisboa), Porto (Serralves, Avenida dos Aliados), Madrid (junto à Praça de Cibeles), Casablanca (Medina de Casablanca) Santiago de Compostela (Cidade da Cultura), Luanda (Baía de Luanda e Ilha do Cabo), Génova, Antuérpia, Londres, Dubai, Macau, entre outras.

Sobre a LARUS: A LARUS é a marca portuguesa de mobiliário urbano com os mais importantes prémios nacionais e internacionais e, em 2011, foi considerada a melhor empresa europeia na implementação do Design pelo Centro Europeu de Design. A originalidade e a diversidade das suas soluções resultam de uma estreita colaboração com os maiores nomes da Arquitetura e Design nacional. Siza Vieira, Souto Moura, Daciano da Costa, Alcino Soutinho, Henrique Cayatte ou Francisco Providência. A LARUS conta 22 anos de história e tem hoje uma presença internacional em Espanha, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Alemanha, França, Angola, Marrocos e Estados Unidos da América.

PARA MAIS INFORMAÇÕES CONTACTAR:

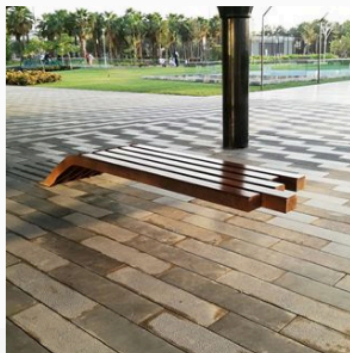
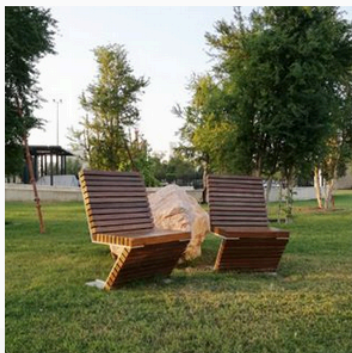
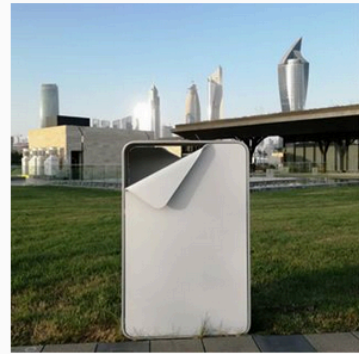
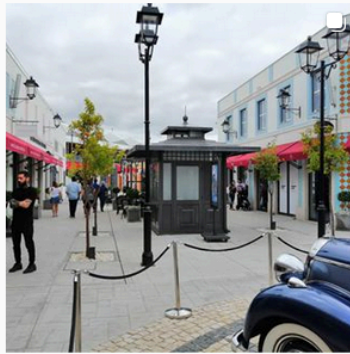
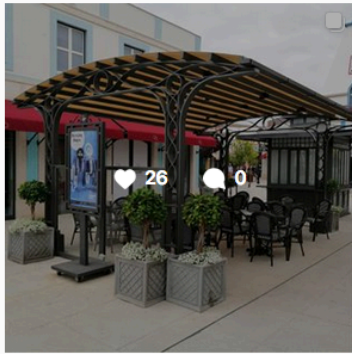
Ana Aires Duro

Email: ad@adcommunication.pt

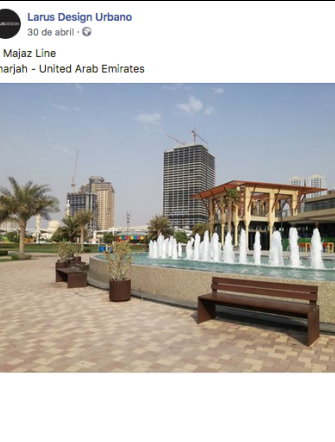
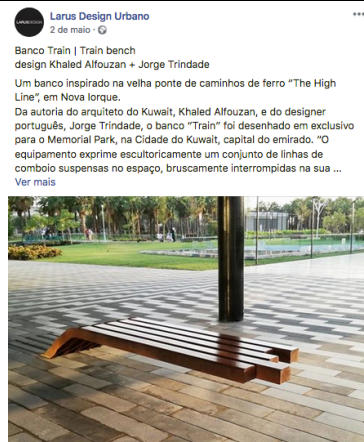
Tlm.: 966 860 679 **Tel.:** 256 391 998

Anexo 28 – Comunicado de imprensa escrito pela AD Communication

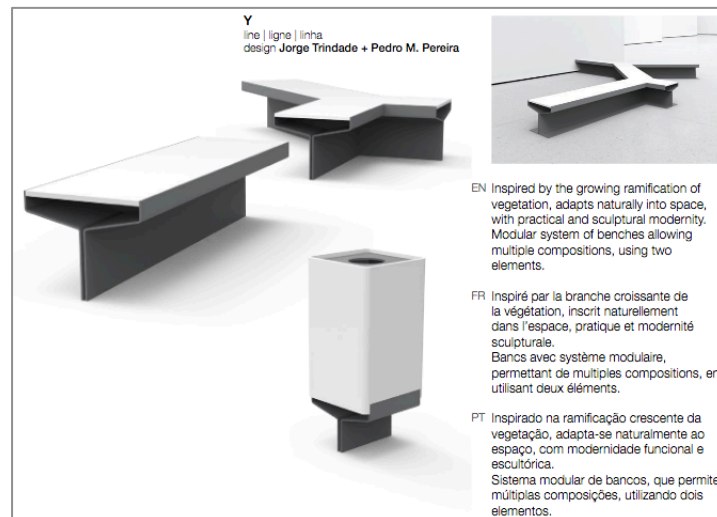
Instagram da Larus Design



Facebook da Larus Design



Anexo 29 – Comparação entre as últimas 6 publicações feitas no Instagram e no Facebook da Larus



Anexo 30 – Parte de uma página do catálogo da Larus com texto em três línguas.